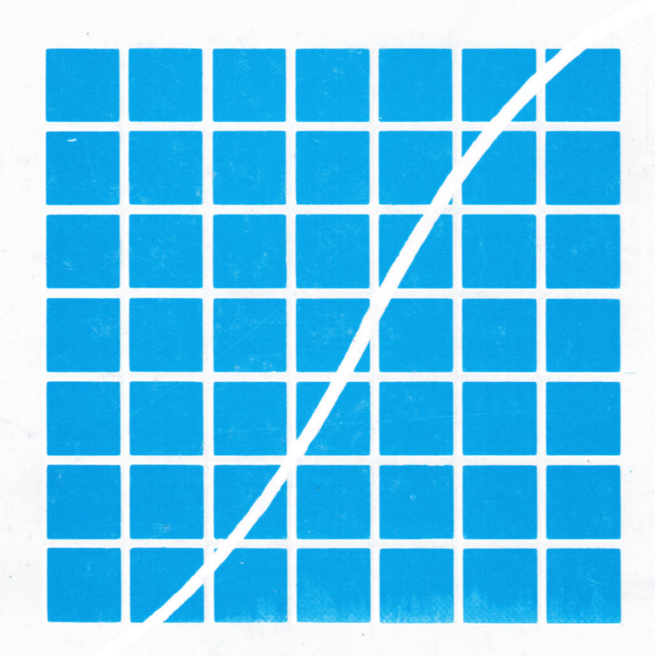


الادارة العامة للبحوث

السلوك التنظيمي والأداء



تأليف: أندرو دى. سيزلاقى
مارك جى والاس

ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد

راجع الترجمة: الدكتور على محمد عبدالوهاب



الادارة العامة للبحوث

السلوك التنظيمي والأداء

تأليف: أنـدرو دي. سيزلاقي
مـارك جـي. والاس

ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد

راجع الترجمة: الدكتور علي محمد عبدالوهاب

معهد الادارة العامة

١٤١٢هـ/١٩٩١م



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE

BY:

ANDREW D. SZILAGY 1, JR.

AND

MARK J. WALLACE, JR

FOURTH EDITION, 1987

SCOTT, FORESMAN AND COMPANY
Glenview, Illinois
London, England



المحتوى

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

تقديم

اتجه أسلوبنا في تناول الطبعة الرابعة من كتاب السلوك التنظيمي والأداء إلى تحقيق ثلاثة أهداف : التوسع في المادة المعروضة، وتحديثها، وتكثيف الحالات التطبيقية. وتتمثل النتيجة النهائية لذلك، فيما نعتقد، في صدور واحد من أكثر كتب السلوك التنظيمي حداثة وشمولا في هذا المجال.

تركزت جهودنا في التوسع في مادة الكتاب في عنصرين رئيسين : اولا، قمنا باضافة ثلاثة فصول جديدة لهذه الطبعة أحدها يشتمل على موضوع الضغط والبيئات التنظيمية، وفصل ثان حول موضوع الدافعية. ثانيا، عملنا على التوسع في مواد فصول عديدة لالقاء الضوء على الأهمية المتعاظمة لكثير من موضوعات السلوك التنظيمي.

اتخذت جهودنا للتحديث شكلين : حيث قمنا باحلال أو تحديث الأمثلة التوضيحية التي تشرح المحتوى النظري للفصول، وعرض مراجع عديدة حديثة توفر لك الاطلاع على آخر الأبحاث التي تمت في مجال السلوك التنظيمي. أخيرا، من المكن أن يكون أي كتاب جامع في أي مجال من مجالات المعرفة سليما من الناحية الفنية، إلا أنه قد يكون مملا بالنسبة للقارىء من جهة ثانية. لذلك؛ فان التركيز في هذا الكتاب قد اتجه لتطبيقات الواقع العملي، واتخذ ثلاث صيغ. اولا، يبدأ كل فصل من فصول الكتاب ـ كما هو الحال في الطبعة الثالثة ـ بعرض صورة فلمية أو مثال ذي علاقة بمادة الفصل من دوريات متخصصة مثل مجلة فورتشن (Fortune) ومجلة وول ستريت (WSJ). ثانيا، يتضمن كل فصل عرضين بعنوان «السلوك في المنظمات» وقد وضعت هذه العروض في مواضع معينة لتكملة المادة النظرية بأمثلة توضيحية حقيقية. واخيرا، هناك عدد من الحالات الدراسية الجديدة تضمنتها هذه الطبعة مأخوذة من أحدث ماكتب حول موضوع الكتاب.

إننا مدينون لكثير من الزملاء الذين قدموا لنا العون بطرق عديدة، ونخص بالشكر والعرفان الزملاء الآتية أسماؤهم الذين أتاحوا لنا فرصة مشاركتهم في المواد االتي قاموا بتدريسها وقدموا مقترحات قيمة ومفيدة لتطوير وتحسين «السلوك التنظيمي والأداء» : ديفيد أ. بندار من جامعة أركنساس، وكمبرلي بول بجامعة ولاية يوتا، وديفيد ب. قلفلان بجامعة تمبل، وريكي و. قريفن بجامعة ايه أند ام بتكساس، وايرفن ل. هيرمان بجامعة ولاية كاليفورنيا بساكر يمنتو، وديفيد هنت بجامعة ولاية ميامي، ودوغلاس جنكنز بجامعة تكساس، وبروش جونسون بجامعة ماركيه، وجي اس كيم بجامعة ولاية اوهايو، وريتشارد كوبلمان بكلية باروك بجامعة مدينة نيو يورك، وريتشارد لنتون بجامعة ولاية كاليفورنيا، بلوتق بيبتش،

ودوغـلاس م. مـاكيـب بجـامـعـة جـورج تـاون، وجـيـمس ماكلروى بجامعة ولاية ايوا، ودالتو ن ماكفرلاند بجـامـعـة الـباما ببرمنجهام، وتوماس توتون بجامعة ولاية و ين، وساروج باراسورامان بجامعة ولاية و ين، وسـيـنـدى بـافـت بـجـامـعـة سانت ياغو، ومارك بيترسون بجامعة ميامى، وريتشارد أ. رسك بجامعة جنوب كـالـيـفورنيا،وفينست تاپانى بجامعة انديانا بولاية بنسلفانيا، وجون ب. تانزر بكلية نيوها مشير، وم. سوزان تـيـلـر بـجـامـعـة و يـسـكونسون فى ميدسون، وشيرلى تيتر بجامعة ولاية كاليفورنيا فى نورث ريدج، وكيم وليمز بكلية وليم باترسون.

الـشـكـر مـوصـول أيضا لطلابنا بجامعتى هيوستن وكنتاكى الذين قدموا لنا معلومات مرتدة حول العديد من الموضوعات والأجزاء الجديدة من الكتاب.

كما نود أن نعبر عن خالص شكرنا لبنيتون كوكانوفر، العميد السابق لكلية إدارة الأعمال ونائب الرئيس والمديـر الحـالى، وجـيـمس ماكفرلاند عميد كلية إدارة الأعمال الحالى بجامعة هيوستن ــ يونيفرستى بارك، وريـتـشـارد و. فـيـرست عـمـيـد كـلـية إدارة الأعمال والاقتصاد بجامعة كنتاكى لدعمهم المتواصل لجهودنا. والـشـكـر أيـضـا لجيم ستليفنتون، وجون نولان، وديان كوهين بشركة سكوت وفورسمان (الناشر) لالتزامهم وجهودهم ودعمهم لجهودنا.

فى الـنـهـايـة، فـان جـوانـب القوة والضعف فى هذا الكتاب تبقى من مسئوليتنا. فقد ساعدنا تبادل وتنقيح افـكـارنـا المتواصل، عبر مسافات تصل إلى أكثر من ألف ميل، و بعد صدور أر بع طبعات من هذا الكتاب، على تكريس معرفتنا عن السلوك التنظيمى وفى صدور هذا العرض المتطور.

و بـالـطبع، فاننا مدينان لأفراد عائلتينا الذين لم يستردوا أنفاسهم من كتابة الطبعة الثالثة إلا مؤخرا، ولا نـمـلـك إلا أن نعبر عن حبنا لهم، إذ بدون دعمهم ومساندتهم لنا ما تحققت الطبعة الرابعة من كتاب السلوك التنظيمى والأداء.

ــ اندر و دى. سيزلاقى
هيوستن ــ تكساس
ــ مارك جى. والاس
ليكسنتون ــ كنتاكى

الغرض من هذا الكتاب

تعتبر المستويات المتقدمة من الأداء على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، في هذا الكتاب، أهدافا رئيسية بالنسبة للمنظمات؛ إذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار بدون تحقيق مستوى مرض من الأداء على هذه المستويات الثلاثة. وليس الأداء ــ بالطبع ــ هو الهدف الوحيد للمنظمات في مجتمعنا ولكنه قطعا يمس بصورة أو بأخرى ــ كل فرد يسعى لكسب العيش.

إن الموضوع الذي يركز على الأداء في محيط العمل هو السلوك التنظيمي، و يتناول هذا المجال الجديد نسبيا من مجالات البحث العلمي الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات نفسها لتحقيق مردودات معينة كالانتاج والخدمات. و يمر مجال السلوك التنظيمي في الوقت الحاضر بمرحلة النمو إذ أن العلماء والممارسين الذين تعلقت اهتماماتهم بهذا المجال لم يشرعوا في وضع المبادىء والمفاهيم والأنساق التي تحاول تحديد المستويات المختلفة للسلوك التنظيمي والأداء إلا قبل فترة قصيرة. فالسلوك التنظيمي ــ كمجال للبحث ــ يستخدم الأسلوب العلمي و يدخل في أكثر من مجال من مجالات المعرفة و يتناول الأفراد والجماعات والمنظمات والبيئة بالدراسة، و يأخذ من نظريات ونماذج ومفاهيم العلوم السلوكية بتوجهه الموقفي وتركيزه على التطبيقات. وسيتم التركيز على هذه الخصائص الرئيسية عند مناقشة الأداء في الأجزاء المختلفة لهذا الكتاب.

لم يقصد بهذا الكتاب أن يكون خلاصة لعلم الادارة وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وإدارة شئون الأفراد والعلاقات الانسانية، بل قصد به التركيز على موضوع السلوك التنظيمي والطرق التي يستخدم بها المديرون الممارسون، النظريات والبحث في هذا الحقل، في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد. إننا نعتقد بأن المديرين يستطيعون أداء أعمالهم بفعالية أكثر إذا ما أدركوا أهمية الملاحظة والتشخيص والتحليل والتطبيق ومارسوها بعناية. فالمدير هو الشخص الذي تقع على عاتقه مهمة ملاحظة الأداء وتشخيص المشكلات المحتملة وتحليل المعلومات والوصول إلى قرارات تتعلق بالتنفيذ والتي غالبا ما تتضمن إحداث تغيير ما. كما أننا نعتقد أنه من الممكن أن ينشأ الادراك والمعرفة المطلوبة، إلى حد ما، من دراسة السلوك التنظيمي. وقد عمدنا إلى تقليل استخدام النظريات والدراسات الغامضة والبالغة التعقيد. أما تلك التي تضمنها كتابنا، فهي مقرونة بأمثلة وتطبيقات في أطر تنظيمية، مثل المؤسسات الصناعية ومصارف ودوائر حكومية، ومستشفيات، ومراكز طبية، ودوائر للشرطة، ومختبرات للبحث، ومؤسسات تعليمية. وفي مثل هذه المنظمات يجب أن تجتاز النظريات والبحث اختبار الواقع.

كما نورد عددا من الحالات الدراسية الواقعية والتمارين التجريبية، حتى نتمكن من استخدام محتوى الفصل في تحليل مشكلات إدارية حقيقية تتضمن جوانب سلوكية تنظيمية. وتستند هذه الحالات والتمارين على مصدرين : المجلات المتخصصة في الادارة والصادرة حديثا مثل مجلة فورتشن، ومجلة وول ستريت،

والأبحاث والاستشارات والخبرات الادارية للكاتبين. وتقع هذه الحالات فى منظمات مختلفة الأنواع والأحجام وتتضمن مشكلات فى كل المستويات الادارية.

ينقسم الكتاب إلى ستة اجزاء مترابطة، يصف الجزء الأول منها، وهو «مجال السلوك التنظيمى» أركان هذا المجال، فيما يتم إبراز أهمية التشخيص الدقيق فى الفصل الثانى، حيث نناقش الطرق التى يوظفها الباحثون فى دراسة السلوك التنظيمى. كما يعرض الفصل الثانى ـ أيضا ـ نموذج الأداء وهو الاطار النظرى الذى نستخدمه فى كل أجزاء الكتاب وهو عبارة عن عرض موجز لتنظيم الكتاب فى شكل بيانى.

يحتوى الجزء الثانى «الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمى» على خمسة فصول حيث يكون التحليل فى هذا الجزء على مستوى الفرد. فالفصل الثالث يركز على الخصائص الفردية الرئيسية للدوافع والشخصية والادراك والتعلم، فيما يعرض الفصلان الرابع والخامس الموضوع الأساسى الهام: الدافعية. و يغطى هذان الفصلان المتتابعان النظريات الأساسية للدافعية: المحتوى والنسق للدافعية. وفى الفصل السادس يتم التوسع فى موضوع الدافعية ومناقشة تصميم الوظائف. أما الفصل الاخير فى هذا الجزء فيعرض لموضوع يتنامى بسرعة متزايدة: ضغوط العمل، أحد الموضوعات التى تنمو بسرعة.

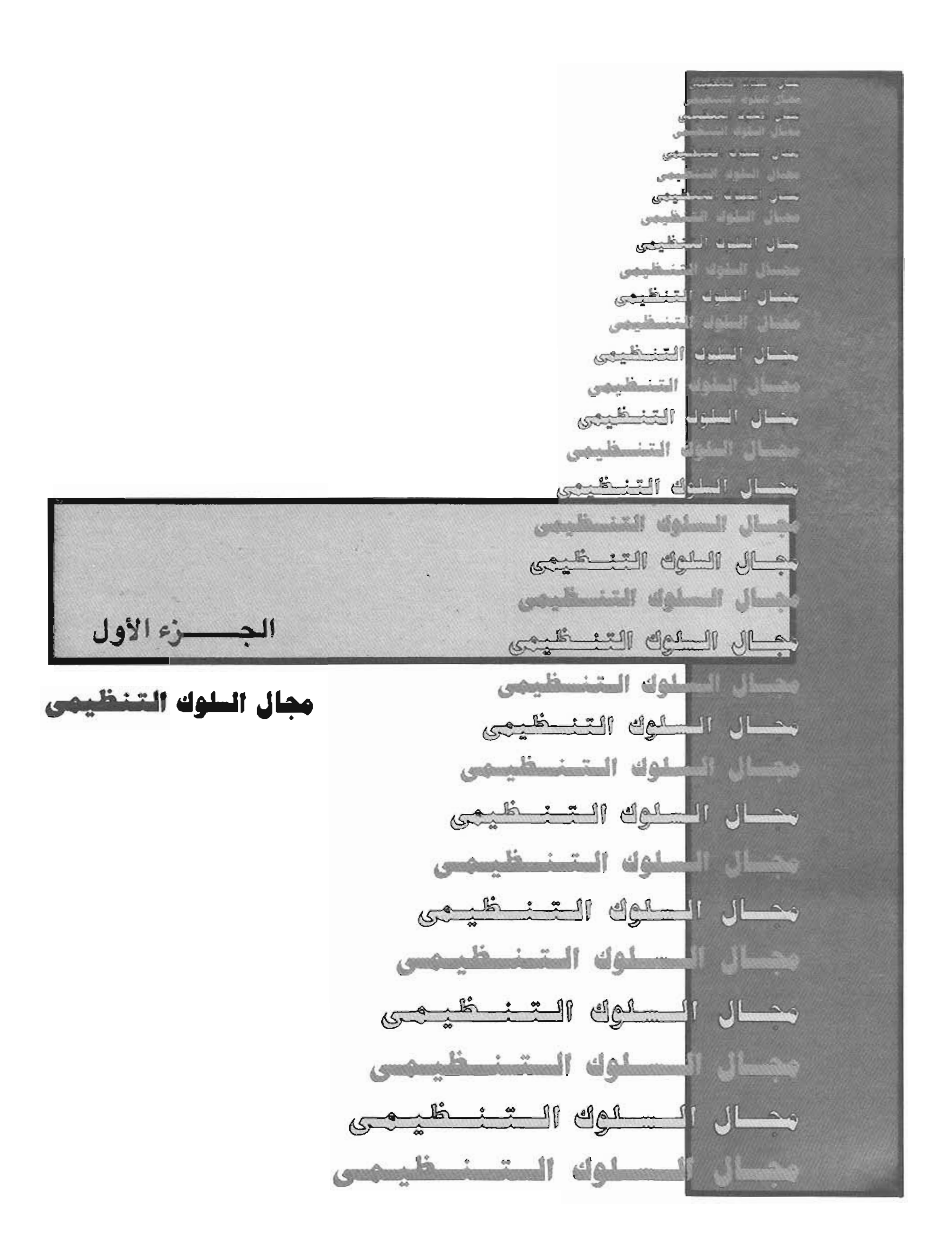
يركز الجزء الثالث على تأثير الجماعات والأفراد حيث ينحصر النقاش فى الفصل الثامن على موضوع السلوك داخل الجماعة الواحدة، فيما يسلط الفصل التاسع الضوء على موضوع السلوك بين الجماعات.

و يتناول الفصل العاشر بالتفصيل موضوع السلطة والتأثير والصراع. وأخيرا يتناول الفصل الحادى عشر أحد عناصر التأثير الرئيسية وهو القيادة.

يتضمن الجزء الرابع «العمليات التنظيمية» عروضا لعملية اتخاذ القرارات (الفصل الثانى عشر) والاتصال (الفصل الثالث عشر) وتقويم الأداء (الفصل الرابع عشر) والحوافز (الفصل الخامس عشر)، فيما يقدم الجزء الخامس عرضا مفصلا للتصميم التنظيمى حيث يغطى الفصل السادس عشر البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة. و يتناول الفصل السابع عشر الأبعاد المختلفة للمنظمات، بينما يعرض الفصل الثامن عشر تحليلا لأساليب التصميم التنظيمى المعاصرة.

يتضمن الجزء الأخير من الكتاب نقاشا للتغيير والتطوير التنظيمى حيث يتم عرض إطار لدراسة التغيير والتطوير فى الفصل التاسع عشر فيما نعرض فى الفصل العشرين تطبيقات مختارة فى صيغ متنوعة: نظرية وبحثية وتطبيقية.

تمت كتابة هذه الفصول العشرين من أجل الطلاب والأساتذة المهتمين بمجال السلوك التنظيمى. وقد راعينا كلا الفئتين عند تأليف هذا الكتاب، كما توصلنا إلى أن المعرفة بالسلوك التنظيمى تنمو باستخدام جداول التكامل والأشكال والنماذج التى تؤلف مادة الكتاب. إلى جانب ذلك تم تضمين النماذج التوضيحية والحالات الدراسية والتمارين التجريبية والأمثلة للابقاء على مستوى اهتمامك عبر أجزاء الكتاب المختلفة. وإننا نأمل منك، سواء أكنت طالبا يدرس السلوك التنظيمى، أو مديرا يتطلع إلى كتاب تحليلى يركز على الأداء، أن تنظر إلى هذا الكتاب على أساس أنه أكثر من مجرد تمرين أكاديمى.


الجـــزء الأول
مجال السلوك التنظيمي

رؤية شاملة للسلوك التنظيمى والأداء

لـم يحـدث فى تـاريـخـنـا. أن بـلـغ اهتمامنا بالانتاجية والأداء القدر الذى نراه اليوم. حتى أن واضعى السياسة العامة لبلادنا قد حذروا مـن انـخـفـاض مـسـتـوى حـيـاتـنـا المعيشية، إذا لم تتمكن الولايات المتحدة من استعادة تقدمها فى الانتاج الوطنى[1]. فعمالقة الـصـنـاعـة، مـثل مؤسسات كرايسلر و برانف للطيران ومعدات كلارك والحديد، التى كان الاعتقاد السائد فيما مضى أنها محصنة ضد الفشل، تقف الآن على حافة الانهيار المالى لأنها تعمل بالخسارة[2].

لـقـد فـشـلـت بـعـض هذه المؤسسات، فيما قامت بعضها (مثل كرايسلر) باجراء تحولات كبيرة من خلال تغيير ممارساتها الادارية وسـلوك أداء المجموعات الرئيسية والأفراد فيها. وفى هذه الأثناء أحست قطاعات كبيرة من مجتمعنا بالاضطراب المصاحب للتغييرات الاقـتـصـاديـة والاجـتـمـاعـية والتقنية التى تكتسح مجتمعنا، حيث فقد عمال الحديد فى بنسلفانيا ـ على سبيل المثال ـ وظائفهم التى كـان يـشـغـلـهـا آبـاؤهـم وأجدادهم من قبل نتيجة لتوقف مصانع شركة الصلب الأمريكية: لعدم كفاءة التشغيل فيها، فيما اكتشف مـديرو الادارة العليا والوسطى ضرورة حصولهم على مهارات فى مجال الحاسب الآلى. أو تحديث معارفهم فى هذا المجال، حتى يتسنى لهم الاستمرار فى وظائفهم[3].

شـهـدت حـقـبـة الـثـمـانـيـنـيـات بحثا متصلا عن حلول لتلك المشكلات، والمشكلات الأخرى الخطيرة المتعلقة بالأداء. وقد فاضت الـدوريـات، مثل : بيزنس و يك (Bussiness Week) وفورشن (Fortune)، بتقارير عن شركات تبحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها فى وضع السياسات بصورة أكبر. واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التى تركز على تحقيق غاية واحدة هى تحسين الأداء[4].

ولـدعـم جهود المديرين الممارسين، يتحول العلماء فى مجهوداتهم البحثية إلى التوصل إلى فهم أفضل لمشكلة الأداء فى بلادنا، وتقوم أبـحـاثـهـم على جـهـود مـوجـهـة نـحـو ترقية معارفنا لدافعية العاملين إلى طرق أفضل لتصميم الوظائف وفقا لدينامية السلطة داخل منظماتنا[5].

و يـراهـن الـبـاحـثـون والمديرون الممارسون على أن تلك الجهود ستوفر لنا المعرفة التى سنحتاجها لترقية الأداء الفردى والجماعى والـتـنـظيمى، وتتيح بذلك لأمتنا فرصة استعادة قيادتها المفقودة فى الانتاجية على مستوى المنافسة الدولية. و يعتبر الأداء والانتاجية ـ ببساطة ـ موضوعين للاهتمام الأكاديمى. إضافة إلى أن الحاجة إلى معرفة المزيد عن هاتين الظاهرتين تشكل أزمة تواجهنا... وإن الذين يقومون بتنمية هذه المعرفة سيقودوننا نحو النجاح فى مقابلة هذا التحدى.

يـعـنـى كتابنا «السلوك التنظيمى والأداء» بكل مايتعلق بالأداء... فالغرض من هذا الكتاب هو تحسين معرفتنا بالأداء. ولتحقيق هـذا الهدف، لابد لك (أيها القارىء) من أن تلم بالسلوك داخل المنظمات. وسنقوم بدراسة مجال السلوك التنظيمى الذى يوفر معارف عـن الـنـاس وهـم يـعـمـلـون ومعلومات عن أدائهم... و بذلك يكون غرضنا هو زيادة معارفك عن السلوك مما يستدعى دراسة الأفراد والجماعات والطرق التى تنشأ بها المنظمات وتتغير وتتطور.

كما اننا سنبين أن السلوك التنظيمى :

(١) يركز على كيفية تفاعل الأفراد فى محيط العمل داخل المنظمات

(٢) وانه قد أصبح له أساس علمى.

(٣) وانه ليس العلاج الشافى لكل مشكلات الأداء.

(٤) وانه يعنى أساسا بوصف السلوك، ولكنه بدأ يكتسب القدرة على التنبؤ.

مجال السلوك التنظيمى :

غالبا ما تنتهى أى محاولة لوصف أى مجال من مجالات البحث إلى اختلاف فى وجهات النظر، و يصدق ذلك تماما عندما يحاول أى شخص وصف مجال السلوك التنظيمى. وهنا تجب الملاحظة بأننا نشير إلى السلوك التنظيمى كمجال للدراسة، وليس كمادة قائمة بذاتها، أو حتى فى طور الظهور كمادة مستقلة. فالمادة هى العلم الذى تم التسليم به، وله أساس نظرى يصلح أساسا للبحث والتحليل. و بما أن السلوك التنظيمى يقوم على قاعدة عريضة و يتداخل مع مواد أخرى متعددة، وحديث النشأة، فانه لا يعتبر علما قائما بذاته، بل إننا قد بدأنا فقط فى توليف المبادىء والأفكار والنظم المتعلقة بمجال البحث. و بدلا من أن نضيف إليها الجدل وعدم الاتفاق فانه من المعقول أن نصف هذا المجال، بدلا من أن نعرفه؛ لذلك نحن نقترح أن :

«السلوك التنظيمى يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين فى وضع تنظيمى معين، ودراسة اثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتاثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية واهدافها وكذلك تاثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها»

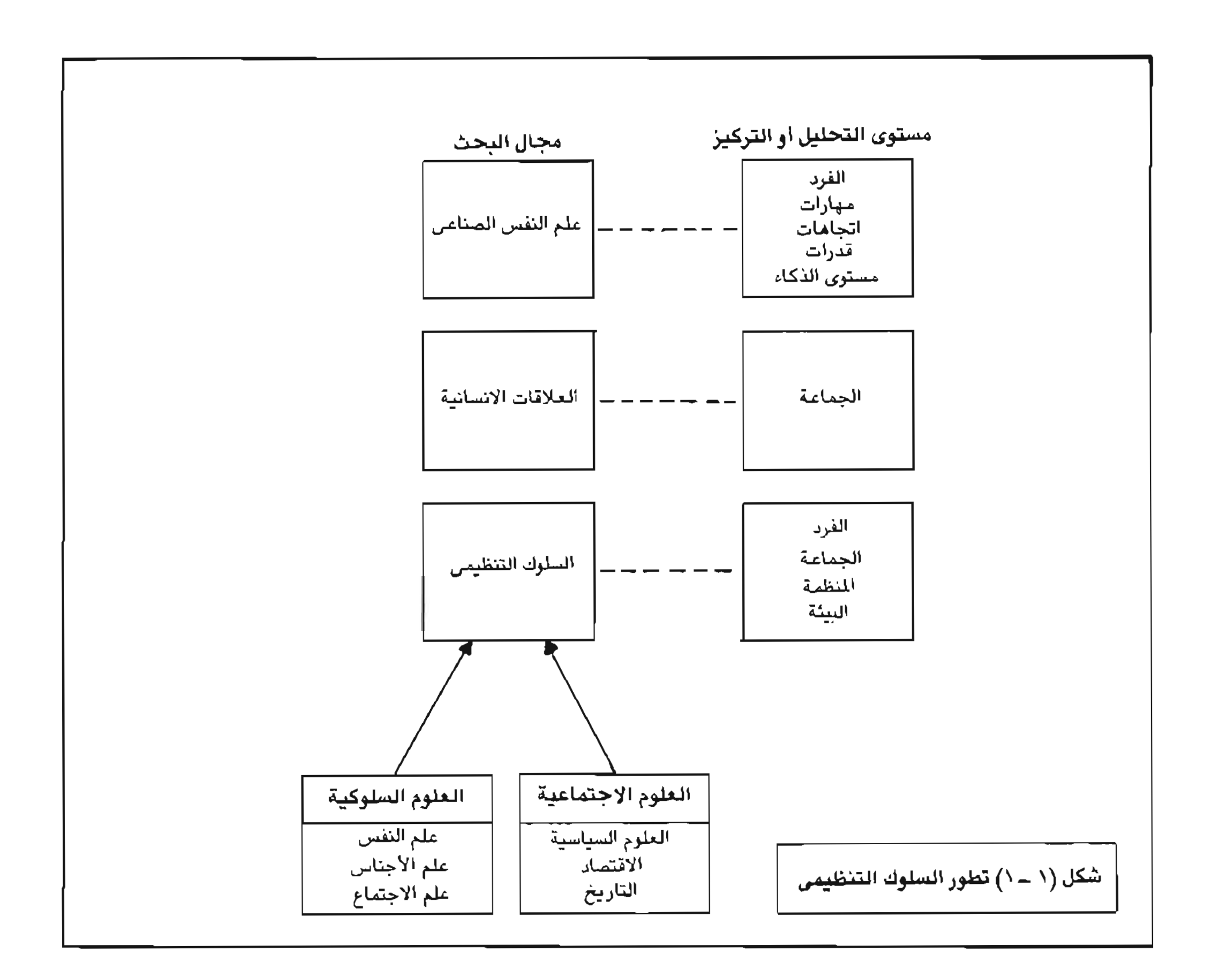
يركز هذا الوصف على عدد من النقاط الأساسية : اولا، تمثل التنظيمات الرسمية واحدا فقط من عدة اهتمامات تتعلق بالسلوك التنظيمى، فيما يشكل الأفراد والجماعات، باعتبارهما كيانات منفصلة، جزءا من مجال البحث هذا أيضا. ثانيا، من الضرورى أن نعرف عن سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة. ثالثا، تلعب المنظمات والجماعات والبيئات دورا فى الكيفية التى يتصرف بها الأفراد و يؤدون بها أعمالهم. وعليه فلا بد من النظر إلى الارتباط ما بين أجزاء المنظمة والبيئة كعامل مهم فى تفسير كثير من الموضوعات التى يناقشها عادة المديرون والباحثون. رابعا، يؤثر الأفراد فى فعالية المنظمة أو فى تحقيق الأهداف. واخيرا، لفهم السلوك التنظيمى، لابد من البحث المتعمق فى العلوم السلوكية، واستخدام الأساليب العلمية لدراسة العوامل المرتبطة بهذا المجال.

يتقبل أغلب المديرين النظريات وشواهد البحث والتفسير النظرى لظواهر السلوك التنظيمى. ومع ذلك فمن النادر أن يقدم أى من هذه الأساليب العلمية إجابات مبسطة لمسائل السلوك والأداء. ومن الاسهامات الهامة لمجال السلوك التنظيمى تركيزه على مسائل تتجاوز الاجابات المبسطة واكتشافه للعوامل ذات الصلة الوثيقة بمشكلة ما. وتتمثل الوسيلة الرئيسية لهذا الاكتشاف فى الاهتمام المتعاظم بالأسلوب العلمى.

إن النهج الذى نسميه «علمى» ما هو إلا تنقيح للاجراءات التى نقوم على أساسها بعمل ملاحظاتنا اليومية ولكنها مهمة للغاية. فالحاجة إلى المشاهدة المنظمة، والتى تمثل حجر الزاوية للأسلوب العلمى، تساعد المديرين فى التفريق بين الحقيقة والوهم، و بين الرأى المستقل والتحيز، و بين المثالى والحقيقى.

يمثل الأسلوب العلمى الأساس للعلوم والمناهج التى أسهمت فى مجال السلوك التنظيمى (انظر شكل ١ ــ ١). لقد انشغل علماء النفس الصناعى والتنظيمى فى حوالى عام ١٩١٣، بدراسة الفروق الفردية فيما يتعلق بالمقدرة والمهارة فى العمل، وظروف العمل المادية. وقد طبق منستر بيرج (Munsterburg) الأسلوب العلمى على هذه المسائل فى أوضاع تنظيمية فعليه[٦]، وكان تركيزه على مستوى تحليله موجها نحو الفرد. كما حث مدخل العلاقات الانسانية، الذى ركز عليه كثير من الباحثين خلال فترة الثلاثينيات والأربعينيات من هذا القرن، على استخدام الأسلوب العلمى. وقد ظهرت فلسفة العلاقات الانسانية ونسقها العلمى فى كتابات مايو (Mayo) وماكقروقر (Mc Groger) وأرجرس (Argyris) وليكيرت (Likert). وقد أكد هذا المدخل على إيجاد قوى عاملة بروح معنو ية عالية، وكان تركيزه ومستوى التحليل فيه على الجماعة.

إن التركيز على الأفراد أو الجماعات فقط غير كاف، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى التحليل المتعدد المستو يات الذى عرف خلال الستينيات والسبعينيات بالسلوك التنظيمى. وكما يوضح الشكل (١ ــ ١) فان هذا المجال فى الأساس، تجمع لمجالات عديدة، و يختلف عن علم النفس الصناعى وعلم الاجتماع والعلاقات الانسانية والتاريخ. وهو ليس بعلم للسلوك ولكن يمكن النظر إليه كتطبيق متعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية. فالسلوك التنظيمى، كمجال من مجالات البحث، يعتمد بشكل أساسى على العلوم والنظريات ولكنه يسعى أيضا إلى نقل أهمية تطبيق المعرفة عن السلوك على أوضاع ومشكلات تنظيمية حقيقية.



شكل (١ ـ ١) تطور السلوك التنظيمى

أثر العلوم السلوكية

إن المساهم الرئيسى فى مجال السلوك التنظيمى كما يوضح الشكل (١ ـ ١)، هو العلوم السلوكية وهى، كتجميع علمى لعدد من المناهج العلمية، أقل تطورا من العلوم الحيوية والطبيعية. ولعله من العسير تعيين تاريخ محدد لبداية استخدام مصطلح العلوم السلوكية، على أنه قد تم استخدام المصطلح فى بداية الخمسينيات مقرونا بمنحة لمؤسسة فورد خصصتها لبرنامج للعلوم السلوكية. وقد أدى هذا البرنامج ـ دون شك ـ إلى زيادة الاهتمام بالنسبة للأبحاث التى كانت تجرى من قبل العلماء السلوكيين.

إن المواد الأساسية للعلوم السلوكية هى علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس. و بالرغم من أن كلا من هذه العلوم يتعلق بسلوك وطبيعة البشر، إلا أن النظريات المسلم بها والمشتركة فيما بينها قليلة جدا. ولا يقف الاختلاف بينها عند النظريات بل يتعداها إلى الجدل المنهجى. وفى الواقع هناك خلاف شائع بينها فيما يتعلق بالمسائل التى تحتاج إلى تحليل داخل المنظمات والمجتمع. لذلك يبدو من المعقول اعتبار تأثير العلوم السلوكية على السلوك التنظيمى محصورا فى التوكيد والمنهجية. فليس لخبير العلوم السلوكية، مثله فى ذلك مثل المدير الممارس، نظرية محددة عن السلوك الانسانى أو مجموعة من الاجراءات المتفق عليها عالميا لادارة العاملين. وتتبع العلوم السلوكية فى توكيدها ومنهجها خطوات البحث العلمى بحرص حيث تقود النظرية إلى البحث الذى يفضى بدوره إلى التطبيق.

يعمل علماء السلوك بجد، لتطوير مقدرتهم على التنبؤ بالسلوك. و بما أن الأفراد يتغيرون وكذلك البيئات، فان هذا العمل يركز على محاولة التنبؤ بالسلوك المحتمل لأغلب الناس فى ظروف وأحوال معلومة. وهنا يطبق كل علم منهجه فى مشكلة التنبؤ و يوفر للمديرين عمق النظرة فى مجالات مهمة كالفروق الفردية والتأثيرات الثقافية والدافعية وتصميم التنظيم. و يجب ملاحظة أن التركيز هنا ينصب على كلمة «محاولة» حيث لم ترد أى إشارة أو بصيص أمل حتى الآن فى أن التنبؤات ستكون صحيحة تماما تحت كل الظروف وفى كل الأوقات.

علم النفس :

ربما يكون لعلم النفس التأثير الأكثر على مجال السلوك التنظيمى؛ إذ أنه يركز بشكل مباشر على فهم سلوك الفرد والتنبؤ به. لقد تفرع علم النفس، فى مراحل تطوره، إلى مواد فرعية عديدة لكل منها منهجها فى فهم السلوك. وتظهر الأنواع المختلفة لهذه المناهج فى قائمة المواد التالية التى تدخل ضمن علم النفس :

علم النفس العام، علم النفس الصناعى/ التنظيمى، علم النفس التجريبى، علم النفس العلاجى (الاكلينكى)، سلوك العملاء، الشخصية وعلم النفس الاجتماعى، علم النفس الارشادى، علم النفس التربوى، علم النفس الاستشارى، وعلم الجمال.

و يتفق علماء النفس فى كل هذه المجالات على أن الدافعية والتعلم من العوامل الرئيسية المحددة للسلوك. وتشير الدافعية، عادة، إلى العمليات الذهنية التى تدفع إلى السلوك المعين. و يدرس معظم علماء النفس عملية الدافعية بحثا عن تفسير للقوة التى تدفع الناس لفعل ما وللاختيارات التى يضعونها لتصرفاتهم.

تماثل عملية التعلم، من حيث الأهمية بالنسبة لعلماء النفس عملية الدافعية؛ إذ أنها تتعلق بالتغيرات المستمرة نسبيا فى السلوك وتكيفه بمرور الزمن. وللتعلم أهميته فى فهم السلوك التنظيمى بسبب تلك المفاهيم والنتائج التى تمخضت عنه. ومن تلك المفاهيم والأحكام التى تتناسب مع المديرين ما يأتى :

- السلوك مسبب
- للسلوك غاية وهو موجه لهدف محدد
- ينتج السلوك من تفاعل عوامل الوراثة (خصائص الجينات) وما نتعلمه (عوامل بيئية)
- من خلال تفاعل العوامل الوراثية والبيئية يتكون لدى الفرد نموذج لخصائص شخصية.

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض فى القيم الذاتية والاتجاهات والشخصيات والأدوار، وفى نفس الوقت توجد لدى أعضاء الجماعة الواحدة قيم وسمات مشتركة تساعد الجماعة التى ينتمى إليها الفرد فى تشكيل سلوكه. وترتبط أى من هذه الأحكام بعملية التعلم التى تستمر طوال حياة الفرد.

تتمثل إحدى الخصائص الهامة لعلم النفس فى تركيزه على الدراسة العلمية للسلوك. و يحاول علماء النفس معرفة السلوك على أساس العلاقات السببية المنطقية والتى يمكن إثباتها بين المسبب والنتيجة. و يجب أن نسلم بأن هذا الهدف لا يتحقق دائما، وأن علماء النفس يختلفون فى الطريقة التى يحاولون بها تحقيقه.

بالرغم من أن التعلم والدافعية هما نقطتا التركيز بالنسبة لعلم النفس، إلا أن تطبيقهما المباشر فى مجال السلوك التنظيمى شائع أيضا. فالمعارف الأساسية للسلوك الانسانى مهمة فى مجال تصميم الأعمال، والقيادة، والبنية التنظيمية، والاتصال، واتخاذ القرارات، ونظم تقويم الأداء، و برامج الحوافز. و بالطبع فان مجالات التطبيق هذه تدخل فى صميم مجال السلوك التنظيمى.

علم الاجتماع :

صاغ اوقست كومت (Comte)، الفيلسوف الفرنسى فى القرن التاسع عشر مصطلح علم الاجتماع عندما حاول إعادة تصنيف وتبويب العلوم[٧]. واعتقد كومت أن الحقائق المتعلقة بوجود الانسان أهم من التأمل الفلسفى فى تلك الحقائق، وأحس بأن استخدام الأسلوب العلمى فى بحث هذه الحقائق يوضح أن المجتمع والظواهر الاجتماعية خاضعان لقوانين عامة.

يصف معظم علماء الاجتماع هذا العلم باستخدام أحد ثلاثة طروحات. أولا، يقول بعضهم: إن علم الاجتماع يتعلق بتفاعل البشر حيث يكون تبادل الفعل هو تأثير الفاعلين بعضهم على بعض فى أوضاع اجتماعية. ثانيا، يقول بعض آخر: إن علم الاجتماع هو دراسة السلوك الجماعى حيث يكون تفاعل شخص أو أكثر نموذجا للسلوك الجماعى. و يقول الرأى الثالث: إن علم الاجتماع هو الدراسة المنظمة للنظم الاجتماعية. فالنظام الاجتماعى هو الوحدة الاجتماعية التى يتم بناؤها لخدمة غرض ما، وتتكون من شخصين أو أكثر، تتفاوت، عادة، مستو ياتهم الاجتماعية وتختلف أدوارهم و يلعبون دورا فى نظام يعتمد بقاؤه على أساس مادى وثقافى.

عند تحليل المنظمات كنظم اجتماعية، فانه يشار إلى وجود العوامل التالية:

- أناس أو فاعلون.
- أفعال أو سلوك
- غايات أو أهداف
- معايير وقوانين أو قواعد تحكم السلوك
- معتقدات للناس الفاعلين
- مراكز وعلاقات بين المراكز
- سلطة أو نفوذ للتأثير على الآخرين
- توقعات للأدوار، وأداء للأدوار، وعلاقات بين الأدوار.

لذلك يرى علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس مختلفين لهم أدوار ومراكز مختلفة ودرجات مختلفة من السلطة، وتحاول (المنظمات) تحقيق أهداف معينة عامة وأخرى محددة.

ونتيجة لتباين اهتمامات علماء الاجتماع، فمن الممكن أن تكون هناك أساليب متنوعة للبحث تتراوح بين المناهج التاريخية، والأخرى التجريبية المنظمة والمتطورة جدا والتى تستخدم فيها البيانات التجريبية لاختبار وتوضيح النظريات أو التوسع فيها.

علم الأجناس:

يهدف دارسو علم الأجناس إلى معرفة العلاقة بين الناس و بيئتهم بصورة أفضل. والتكيف مع البيئة المحيطة هو الذى يكون الثقافة، وتمثل الطريقة التى ينظر بها الناس إلى بيئتهم جزءا من الثقافة، فيما تشمل الثقافة تلك الأفكار المشتركة بين جماعات من الأفراد، واللغات التى تنقل بها تلك الأفكار. فالثقافة فى جوهرها، نظام للسلوك المكتسب.

لدراسة العلاقة بين الناس والثقافة، يلزم جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بهما معا. وكغيره من العلوم السلوكية استعار علم الأجناس أساليبه من العلوم القديمة. ولتحقيق فهم متكامل لتلك العلاقة، يجب أن تشمل الدراسة كل البشر، فالعالم هو مختبر علماء الأنثر بولوجيا، و يجب دراسة الناس فى بيئاتهم (مواطنهم) إذ أن معرفة أهمية دراسة البشر فى أوضاع طبيعية تساعد على معرفة مجال علم الأجناس.

ربما يتطلب فهم الأنماط السلوكية التى تحدث داخل المنظمات مزيدا من المعرفة عن ثقافتنا: إذ من الممكن أن تؤدى معرفة بعض الفروق الثقافية بين العاملين إلى قدر أكبر من الموضوعية والعمق فى تفسير سلوكهم وأدائهم.

لقد كان للعلوم السلوكية أثر كبير على مجال السلوك التنظيمى، إذ أنها قد وفرت مرجعا يساعد على استخدام الأسلوب العلمى، أى أن روح البحث قد شملت مجال السلوك التنظيمى الذى برز كمجال منفرد ومنظم، برغم ما فى ذلك من صعو بات. **ومن ضمن التأثيرات المتفق عليها للعلوم السلوكية على مجال السلوك التنظيمى ما يلى:**

- الاستخدام المنظم للنظريات و بناء النظريات لتفسير السلوك، و يوفر ذلك إطارا لدراسة الظواهر.
- أساس تجريبى لدراسة الأفراد والجماعات والمنظمات.

- الاستخدام المتزايد لأساليب البحث الدقيقة.
- الحد من استخدام التخمين والافتراض فى الوصول إلى قرارات إدارية.
- العمل على نقل النظريات والأفكار والأبحاث إلى المديرين والعاملين فى المجال الادارى.

هذه الخصائص جدير بالملاحظة والاعتبار بالنسبة لمجال بدأ حديثا فى تجميع نظرياته وأبحاثه. و يبد أن عملية التجميع فى هذا المجال تسير فى ثلاثة مستويات للتحليل ـ الفرد والجماعة والمنظمة (انظر الشكل ١ ـ ١).

التوجه الموقفى للسلوك التنظيمى

لقد وقع المديرون الممارسون وكذلك العلماء السلوكيون فى مصيدة البحث عن مبادىء عامة توجه طريقة تفكيرهم. فبالنسبة للعالم السلوكى فان المبادىء العامة تخلق البساطة المحببة وتجعل من السهولة وضع نماذج بسيطة يسهل تطبيقها فى كل الأحوال والظروف. أما بالنسبة للمديرين فالمبادىء العامة توفر توجيهات جاهزة للتصرف فى كل الأحوال والظروف. وقد كانت الأعمال الأولى السابقة لمجال السلوك التنظيمى من هذا النوع من المبادىء. فمثلا فيبر الذى يعتبر من التقليديين، ينصح باستخدام نظام بيروقراطى يقوم على أسس محددة وثابتة لكل المنظمات[٨]. ثم اتبعت وصفاته بعد ذلك فى الخمسينيات والستينيات بتوجيهات أخرى تنادى بعكس ما نادى به.

وقد تبنى رينتسس ليكرت (Likert) الذى يعتبر من السلوكيين، ما وصفه بنظام ٤ للمنظمات (System 4 Organization) والذى يتميز بدرجة أقل من الرسمية[٩]، فيما أصبحت الآراء الواردة بنظرية ماكقروقر (Y) دعوة حماسية لجيل كامل من طلاب ومديرى الأعمال الأمريكيين[١]

ولكن الواقع، لسوء الحظ، ليس بتلك البساطة (كما سيعرف المديرون الممارسون بعد قليل)، ولا يمكن أن يخضع لنظريات ومبادىء بسيطة وشاملة. وربما يكون الاسهام الوحيد والأهم لمجال السلوك التنظيمى الاهتمام الحقيقى بمشكلات الأداء، وهو ما أصبح يعرف فيما بعد بالمدخل الموقفى. الموجه نحو استنباط التصرفات الادارية التى تتناسب مع الظروف المعينة والأشخاص المعينين. و يستطيع المدير وضع خطة العمل المناسبة والمطلوبة لتحقيق أهداف مهمة من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموقف والموازنة فيما بينها. وعليه، فلا بد أن يكون المديرون قادرين على تمييز وتشخيص الموقف المعين والتكيف معه ليتمكنوا من تطبيق المدخل الموقفى بنجاح.

يتميز المدخل الموقفى بالقبول نظريا إلا أنه صعب التطبيق. إذ أن من الصعوبة بمكان تحديد العلاقات الهامة المتشابكة بين متغيرات الموقف. ومع ذلك فهذا هو المطلوب تماما، أى إعداد الخطة المناسبة لحل مشكلات معينة تتعلق بالدافعية، أو تقويم الأداء، أو التدريب. و يتعين على المدير أن يحلل بحرص كل عامل مؤثر على حدة، و يربط المتغيرات مع بعضها للوصول إلى قراراته، وهذا ما يجعل من المنهج الموقفى أكثر من مجرد اقتراح جذاب للأفعال الادارية. و بمجرد تحليل العلاقات المتبادلة وربط المتغيرات مع بعضها، يجب أن يصل المدير إلى قرار ما.

ولكن هذا لا يعنى مطلقا موقفا فلسفيا يقول «إن المسألة تتوقف على كذا...»، فبعد القيام بالتحليل الدقيق لموقف معين ومراجعة المتغيرات وما كتب من نظريات وأبحاث، يجب أن يكون المدير قانعا بأن هناك إجراء معينا هو الأنسب فى الظروف الحالية، وإلا فعليه أن يقرر اتخاذ بديل آخر.

سيتم تناول المداخل الموقفية التى تم تحقيقها فقط فى هذا الكتاب. وقد يكون التوجه الموقفى للسلوك التنظيمى هو الشىء المثير بالنسبة للمديرين لأنه يبصرهم بأنه ليس هناك حلول وافية أو نموذجية للمشكلات التنظيمية. فاذا كانت هناك حلول نموذجية، فما علينا إلا تسجيلها فى قائمة، الواحدة بعد الأخرى، والرجوع إليها فى الوقت المناسب، ولكن التنبؤ الصحيح بالسلوك والأداء أكثر صعوبة من ذلك. فلا بد من دراسة الأفراد والجماعات والمنظمات، كل على حدة، ثم دراستها مجتمعة كأجزاء مترابطة قبل أن يتوافر للمدير الأمل فى القيام ببعض التنبؤات المفيدة والمعقولة. و بالرغم من صعوبة القيام بالتحليل المنفرد والمركب إلا أن المنهج

الموقفى يمكن أن يرقى بأداء المديرين. ونسبة لعدم وجود حلول بسيطة للمواقف المعقدة، فقد تم التسليم بمجال السلوك التنظيمى كمصدر للمعرفة ومستودع للمعلومات من قبل المنظرين والباحثين والمديرين الممارسين.

مستو يات التحليل للسلوك التنظيمى :

لقد افتتحنا هذا الفصل بحديث عن قلق أمتنا حول الانتاجية . ولدراسة مشكلات الانتاجية لا بد من النظر للأداء على ثلاثة مستو يات متميزة : هى الفرد، والجماعة، والتنظيم الرسمى. فمجال السلوك التنظيمى يتميز باعترافه بأهمية دراسة السلوك على كل مستوى من هذه المستو يات، و بالحاجة إلى تكامل معرفتنا حول السلوك من خلال تلك المستو يات.

الفـــــــرد :

حينما تتم دراسة المنظمات الرسمية، و يمثل الفرد فيها نقطة الارتكاز، فغالبا ما يتركز البحث حول فهم العلاقة المتبادلة بين العوامل النفسية وأدوار العمل : ما هى الخصائص الفردية التى يأتى بها الفرد للمنظمة؟ ما هى العوامل التنظيمية التى تؤثر على اتجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفى؟ ومجال آخر يتعلق بالاهتمام بالفرد هو الشخصية ودلالاتها بالنسبة للسلوك والأداء فى مكان العمل... إذن فلا مجال إلى إبراز الصورة الكاملة للسلوك التنظيمى بدون دراسة ومعرفة الفرد.

الجمـــــــاعـــــة :

هناك أيضا الحاجة لدراسة الجماعة الصغيرة وخصائصها كتشكيل الجماعة ونسقها وتطورها وتماسكها. وتسمى شخصية الجماعة بالشخصية الاعتبارية (Syntality). وقد لاحظ الباحثون أن جماعات العمل تكشف عن خصائص تختلف وتزيد عن مجموع الخواص الشخصية لأعضائها. فيلزم إذن دراسة الجماعة دراسة مستقلة دقيقة... فهى تفكر وتضع أهدافا ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأفعالها.

التنظيم الرسمى :

تتكون كل المنظمات، بغض النظر عن المجال الذى تعمل فيه وحجمها وشكلها، من أفراد وجماعات، ومع ذلك فللمنظمات خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجماعات خصائص فريدة. وفى الواقع هناك اتفاق عام على أنه من الممكن مقارنة المنظمات على أساس خصائص معينة مشتركة فيما بينها. فحجم المنظمة، مثلا، واحد من الخصائص التى توفر رؤية هامة للمنظمة. فيمكننا أن نحصى عدد المديرين أو العاملين (من غير المديرين) أو عدد أسرة المرضى أو عدد الطلاب لنحصل على دلالة لحجم المنظمة. ومن الخصائص المشتركة الأخرى ذات الأهمية فى هذا المجال، السياسات الرسمية للمنظمة والمستو يات التنظيمية فى هيكل المنظمة، ودرجة المركزية، ومركز اتخاذ القرارت.

تتأثر المنظمات أيضا بالبيئات التى تعمل فيها. وهناك الكثير الذى كتب حول أثر عوامل البيئة على المنظمة وتأثيرها على عملياتها الداخلية وعلى العاملين فيها. زيادة على ذلك فللمنظمة تأثيرها على الأفراد والعكس بالعكس. وتستوجب هذه الظاهرة دراسة وفهما أفضل.

لا يمكن أن يغنى أى من مستو يات التحليل الثلاثة هذه عن المستو يين الآخرين، بل يشملها مجال السلوك التنظيمى كلها، على اعتبار أنها مكملة لبعضها. لقد كان العلماء السلوكيون ــ فيما مضى ــ يبحثون فى هذه المستو يات الثلاثة بقليل من التنسيق فيما بينهم. أما الآن فقد أصبحت الأعمال الأساسية لكل المهتمين بمجال السلوك التنظيمى تسعى لتكامل مستو يات التحليل الثلاثة بالرغم مما يتطلبه ذلك من جهد كبير. فليست دراسة الفرد بأهم أو ذات قيمة أكبر للمدير من دراسة الجماعة، أو التنظيم الرسمى، وليست هناك حاجة لاختيار مستوى واحد للتحليل دون المستو يين الآخرين. و يواجه المديرون فى مجالات الأعمال والرعاية الصحية والتعليم والأعمال الحكومية والمنظمات الدينية مشكلات مشتركة تتطلب مدخلا متعدد الجوانب، وهذا ما يمكن أن يقدمه السلوك التنظيمى،لأنه يركز على مستو يات التحليل الثلاثة ــ الفرد والجماعة والتنظيم الرسمى.

السلوك التنظيمى : خلاصة

يساعد جدول ١ ـ ٢ فى تحديد ومراجعة الخصائص الرئيسية التى تجعل من مجال السلوك التنظيمى مجالا فريدا :

أولا، يدخل السلوك التنظيمى فى مجالات متعددة، فبالرغم من أنه لا يعتبر علما قائما بذاته، إلا أنه يأخذ من معارف السلوك التى نتجت عن العلوم السلوكية لعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس.

ثانيا، باعتبار السلوك التنظيمى منهجا متداخلا مع علوم أخرى، فان جذوره الأصلية ترجع إلى العلوم السلوكية، فيما يكون لعلوم الاقتصاد والعلوم السياسية والتاريخ أثر ثانوى عليه (كما هو موضح بالشكل ١ ـ ١).

ثالثا، لقد ورث السلوك التنظيمى تقليد استخدام الأسلوب العلمى فى أبحاثه من العلوم الأصل، و يركز على استخدام المنطق والنظرية فى صياغة أسئلة البحث والاستخدام المنظم للبيانات الموضوعية عند الاجابة عن مثل هذه الأسئلة.

رابعا، يتميز السلوك التنظيمى بتفرد منهجه فى تناول السلوك لأنه يشمل مستو يات التحليل الثلاثة ـ الفرد، والجماعة، والتنظيم الرسمى. فضلا عن ذلك، فان معالجة المستو يات الثلاثة تتم بقدر متساو من الأهمية والاهتمام.

خامسا، يعكس مجال السلوك التنظيمى بصورة واقعية حقيقية أن السلوك على مستو يات التحليل الثلاثة معقد ومتشابك، فلا يتناوله على أساس أحكام عامة وثابتة وشاملة.

شكل (١ ـ ٢) الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمى

الخصائص	وصف موجز للخصائص
الأساليب المتعددة المناهج	اقتبس السلوك التنظيمى مفاهيم ونظريات ونماذج وتوجه العلوم السلوكية لمعرفة السلوك والأداء.
أساس العلوم السلوكية	وفرت العلوم السلوكية ـ علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس، الفلسفة، والخصائص العلمية والمبادىء الأساسية التى اقتبس منها مجال السلوك التنظيمى بسخاء.
أساس الأسلوب العلمى	لم يتم استبعاد التخمين والأحكام المطلقة بصورة كلية من مجال السلوك التنظيمى، إلا أن اتباع الأسلوب العلمى فى محاولة التنبؤ وتفسير السلوك والأداء مقدم على غيره.
مستوى التحليل	يهتم السلوك التنظيمى بالأداء الشامل للأفراد والجماعات والمنظمات، و يتساوى كل مستوى من هذه المستو يات من حيث الأهمية وضرورة دراسة كل منها دراسة علمية وافية.
التوجه الموقفى	ليس لمجال السلوك التنظيمى مجموعة إرشادات تطبيقية متفق عليها تصلح للمديرين : بدلا من ذلك تعتبر خاصة الموقفية التى تشجع على وضع خطط عمل مبنية على الموقف والأشخاص المرتبطين به أكثر تلاؤما.
الاهتمام بالجانب التطبيقى	تتناسب المعرفة بالسلوك التنظيمى مع المديرين العاملين فى منظمات، و يترتب على ذلك ان يتم نقل النظريات والأبحاث والنماذج للمديرين النين يواجهون مشكلات فردية وجماعية وتنظيمية بصورة واضحة ومفهومة.

و يعكس مصطلح «التوجه الموقفى» ضرورة النظر إلى الموقف والأفراد المرتبطين به قبل استنباط النتائج عن السلوك. أخيرا، يتميز السلوك التنظيمى باهتمامه بالتطبيق. و يتعين على باحث السلوك التنظيمى الاهتمام دائما بمعرفة الأحداث الواقعية فى المنظمات الحقيقية ونقل الحقائق للمديرين الممارسين بصورة ذات مغزى ومعنى بالنسبة لهم.

سنكون قد حققنا هدفنا من تأليف هذا الكتاب إذا ما خرجت منه بمستوى أفضل من المعرفة عن سلوك وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات. إن خطتنا لهذا الكتاب هى دراسة ما قدمته العلوم الاجتماعية المختلفة مما ينطبق على السلوك التنظيمى.

إننا لا نسعى إلى تعليمك لتصبح «عالما سلوكيا» ـ فهذا بالطبع. غير ممكن من خلال قراءة كتاب أو دراسة مادة معينة، إنما قصدنا فقط إثراء معارف مديرى الحاضر والمستقبل حول السلوك التنظيمى والأداء.

يكون هذا الفصل مع الفصل الذى يليه **الجزء الأول** من «السلوك التنظيمى والأداء» وهو مجال السلوك التنظيمى. لقد قدم **الفصل الأول** عرضا مختصرا لما ينطوى عليه هذا المجال وكيفية تطوره. كما يقدم لك **الفصل الثانى** «دراسة السلوك التنظيمى: نموذج الأداء» نموذج عمل يساعدك على تنظيم القدر الهائل من المعلومات التى سترد فيما بعد. وسينبهك هذا النموذج إلى ضرورة تكامل الظواهر الفردية والجماعية والتنظيمية، إذ يحتاج المدير إلى معرفة مستويات التحليل الثلاثة، وإطار نظرى لتكريس هذه المعرفة.. وهذا ما سيتم عرضه فى الفصل الثانى و يستخدم من أول الكتاب إلى نهايته. ونتيجة لتنوع النظريات وتعدد الدراسات فى مجال العلوم السلوكية، فقد برزت الحاجة إلى إطار لفرز النتائج والنماذج الملائمة من غير الملائمة، والعملية من غير العملية، والجزافية من تلك التى تقوم على الدراسة العلمية. وهدفنا من وراء ذلك تقديم أمثلة واقعية متعددة ليتمكن القارىء من رؤية ما تحتويه الأبحاث والنظريات. ونأمل أن نتمكن من إقناع قرائنا، من خلال هذه الطريقة، بأهمية النظرية والبحث والتطبيق والتحليل العلمى بالنسبة للمديرين.

الجزء الثانى من الكتاب بعنوان «**الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمى**»، وستعرض فصول هذا الجزء حقائق حول سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمات. فيقدم لنا **الفصل الثالث** أساسيات السلوك الفردى حيث ننظر فى الكيفية التى تؤثر بها الشخصية والتعلم والاتجاهات (كالرضا الوظيفى) والادراك على تصرفات الفرد.

يقدم **الفصلان الرابع والخامس** عرضا لما تم معرفته ـ فى الوقت الحاضر ـ حول الدافعية. وستساعدنا النماذج الواردة فى الفصل الرابع فى معرفة الأسباب وراء تصرف الأفراد بطرق معينة من خلال استعراض نظريات المحتوى للدافعية (تتناول نظريات المحتوى: الدوافع التى تؤثر فى الناس مثل المال والسلامة والانجاز). و بالمقابل. تعرف النماذج الواردة فى الفصل الخامس بنماذج العمليات وتعنى بالكيفية التى تتم بها الدافعية. وستساعد هذه النماذج فى معرفة الطرق التى يتصرف بها الناس و يعملون. يوفر الفصلان الرابع والخامس قدرة التمييز والادراك لكيفية توجيه سلوك وأداء العاملين.

سيقدم **الفصل السادس** موضوعا استحوذ على اهتمام المديرين المعاصرين وهو موضوع تصميم الوظائف، وسيزود البحث الذى يتم عرضه فى هذا الفصل المديرين بمعارف حول تصميم وتنظيم العمل بصورة تنمى سلوك وأداء العاملين إلى أقصى حد.

يتناول **الفصل السابع**، وهو فصل جديد فى هذه الطبعة من كتاب السلوك التنظيمى والأداء، موضوعا تتعاظم أهميته وهو موضوع الضغط الوظيفى. وسيناقش هذا الفصل مصادر الضغط الوظيفى و يستعرض الأبحاث التى تناولت طرق علاج تأثيراته.

تتناول فصول **الجزء الثالث** من الكتاب، المعنون «**تأثير الجماعات والعلاقات بين الأفراد**»، السلوك والأداء على مستوى الجماعات. حيث يعرض لنا **الفصل الثامن** الخصائص الأساسية للجماعات والطرق التى تؤثر بها على أداء الوحدات داخل المنظمة. كما يبحث **الفصل التاسع** العلاقات بين الجماعات داخل المنظمات. وسيتناول هذا الفصل العمليات الهامة التى تتفاعل بها الجماعات والوحدات مع بعضها داخل المنظمات.

و يتناول **الفصل العاشر** دراسة الجوانب العملية التى تتعلق بالطريقة التى يوجه بها المديرون الجماعات و يؤثرون عليها مع التركيز بوجه خاص على السلطة والصراع. أما **الفصل الحادى عشر** فسيبحث عملية القيادة التى سنتناولها كعملية للتأثير ـ وهى إحدى الوسائل الرئيسية التى يوجه بموجبها المدير سلوك الفرد والجماعة فى اتجاه تحقيق أهداف الوحدة والأهداف التنظيمية.

يركز الجزء الرابع من الكتاب، «**العمليات التنظيمية**»، على العمليات الحيوية التى تشكل قوام حياة المنظمات. ولا يتوقع أن يتمكن أى مدير من إدارة وتوجيه أى منظمة بنجاح دون معرفة عميقة بهذه العمليات.

سيتناول **الفصل الثانى عشر** موضوع اتخاذ القرارات. وسنبدأ هذا الموضوع بعرض لاتخاذ القرارات بطريقة فردية ونختمه بأحدث المعارف حول المشكلات الملازمة لعملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية. وسنعرف المزيد عن الاختيارات التى يقوم بها الأفراد والجماعات والتى تؤثر على المنظمات. و ينظر **الفصل الثالث عشر** فى موضوع الاتصال داخل المنظمات. وتبحث مادة هذا الفصل كيف يلعب النجاح أو الفشل فى مناولة المعلومات دورا خطيرا فى السلوك التنظيمى والأداء. وفيما يتناول **الفصل الرابع عشر** مسألة تقويم فعالية الأداء داخل المنظمات، يقدم **الفصل الخامس عشر** بحثا حول عملية تحفيز السلوك والأداء فى المنظمات. وسنتناول مبادىء السلوك الفردى، التى تم وصفها سابقا، ونحولها إلى معلومات تتعلق بعملية المكافآت فى مجال الادارة.

يتحول تركيزنا فى **الجزء الخامس** من كتاب السلوك التنظيمى والأداء، «**التصميم التنظيمى**» إلى مستوى التنظيم الرسمى، حيث يتناول **الفصل السادس عشر**، وهو فصل جديد فى هذه الطبعة، البيئات الخارجية والداخلية التى تؤثر على المنظمات بصورة مباشرة. وسنبحث فى تأثير المجتمع والاقتصاد والمؤسسات السياسية والتقنية والخصائص الذاتية على السلوك التنظيمى والأداء، فيعرض **الفصل السابع عشر** موضوع التصميم التنظيمى و يتناول **الفصل الثامن عشر** النظريات والتطبيقات المعاصرة فيما يتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمات.

ربما يكون أكثر العناصر حرجا، والذى يسهم فى أزمة بعض المنظمات مثل كرايسلر (التى ورد ذكرها فى بداية هذا الفصل) والمنظمات التى تعانى من أزمات مماثلة فى اقتصادنا، **هو العجز فى التكيف** مع البيئات المتقلبة (مثل الأسواق والجوانب القانونية والتقنيات والثقافات)، **فالتجديد التنظيمى ــ التطور والتأقلم ــ هو السبيل إلى الاستمرارية والبقاء للمدى البعيد**.

و يقدم الجزء الختامى ــ الجزء السادس، «التغيير والتطوير التنظيمى»، المعارف الحديثة حول هذا الموضوع، حيث يقدم **الفصل التاسع عشر** إطارا لدراسة أساسيات التغيير والتطوير التنظيمى، فيما يختتم **الفصل العشرون** «السلوك والأداء التنظيمى» بعرض أمثلة بارزة عن الطريقة التى نجحت بها منظمات حقيقية فى التغيير والتكيف.

هناك قسم فى نهاية كل فصل تحت مسمى «عرض موجز للمديرين» عبارة عن موجز بالنقاط الرئيسية التى تمت تغطيتها فى الفصل. و يفترض أنها نقاط أساسية ذات أهمية فى فهم طابع ومحتوى الفصل. زيادة على ذلك، تشمل الكثير من الفصول حالات دراسية وتمارين تجريبية ومدرجات تحت عنوان «السلوك فى المنظمات» كمحاولة لدمج كثير من النظريات وأفكار البحث فى وضع تنظيمى حقيقى، و يقصد من هذا التركيز على الواقع أن نبين للقارىء القيمة التطبيقية لمجال السلوك التنظيمى.

Notes :

1. "The Reindustrialization of America", **Business Week**, June 20, 1980, pp. 55–120.
2. Michael Moritz and Barrett Seaman, **Going for Broke: The Chrysler Story** (New York: Doubleday, 1981), p. 32; "The New Shape of Banking", **Business Week**, June 18, 1984, pp. 104–10; "Dana: Repairing Its Profit Machine by Pushing Replacement Parts", **Business Week**, May 7, 1984, p. 63; "Changing a Corporate Culture", **Business Week**, May 14, 1984, pp. 130–138; "Republic Steel, Workers Struggle to Cope with Declining Business", **Wall Street Journal**, January 31, 1983, p.1; "A. O. Smith Sets Diversity as New Goal", **Wall Street Journal**, June 27, 1984, p. 1; "Clark Equipment and the City It Nurtured Are Learning to Live Without Each Other", **Wall Street Journal**, June 29, 1984, p. 1; "Once an Industry Model, Frontier Air Fights Problems with Earnings, Unions, Morale", **Wall Street Journal**, August 11, 1983, p. 1.
3. "The Blue Collar Blues",**Business Week**, June 4, 1984, pp. 54–58; "The Mon Valley' Struggles to Find Life After Steel", **Business Week**, May 21, 1984, pp. 61, 64; "America Rushes to High Tech for Growth", **Business Week**, March 28, 1983, pp. 22–25.
4. See, for example, "Quality of Work Life: Catching On", **Business Week**, September 21, 1981, pp. 72–80; "Business Refocuses on the Factory Floor", **Business Week**, February 2, 1981, pp. 91–92; "The Speedup in Automation", **Business Week**, August 3, 1981, pp. 58–67; "General Host: Vertical Integration to Save a Subsidiary It Couldn't Sell", **Business Week**, January 19, 1981, pp. 103–104; "The New Sears", **Business Week**, November 16, 1981, pp. 140–146.
5. See, for example, Terry Connolly, Edward J. Conlon, and Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", **Academy of Management Review**, 5 (1980), pp. 211–17; Roderick E. White and Richard G. Hamermesh, "Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach", **Academy of Management Review**, 6 (1981), pp. 213–23.
6. Hugo Munsterberg, **Psychology and Industrial Efficiency** (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
7. Peter R. Senn, **Social Sciences and Its Methods** (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
8. Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organizations**, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947).
9. Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw–Hill, 1961).
10. Douglas McGregor, The **Human Side of Enterprise** (New York: McGraw–Hill, 1960).

Additional References :

ALBERT, S., and D. WHETTEN. "Organizational Identity". In **Research In Organizational Behavior**,edited by L. L. Cummings and B. M. Staw. Vol 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

BERELSON, B., and G. STEINER. **Human Behavior: An Inventory of Scientific Inquiry.** New York: Harcourt, Brace & World, 1964.

CUMMINGS, T. G. "Transorganizational Development". In **Research in Organizational Behavior**, edited by B. M. Staw and L. L. Cummings. Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.

DUNNETTE, M. D., ed. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.**Chicago: Rand McNally, 1976.

DUNNETTE, M. D., and W. K. KIRCHNER. **Psychology Applied to Industry**. New York: Appleton–Century–Crofts, 1965.

FARIS, R. E. L., ed. **Handbook of Modern Sociology.** Chicago: Rand McNally, 1964.
HOEBEL, E. A. **Anthropology: The Study of Man.** New York: McGraw-Hill, 1972.
KOLASA, B. J. **Introduction to Behavioral Science for Business.** New York: John Wiley, 1969.
NOTTERMAN, J. M. **Behavior: A Systematic Approach.** New York: Random House, 1970.
RUSH,H. M. **Behavioral Science Concepts and Management Applicatios.** New York: Conference Board, 1969.
SCHEIN, E. H."Behavioral Sciences for Management". In **Contemporary Management,** edited by J. W. McGuire. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974. pp. 15-32.
SCHULTZ, D. P. **A History of Modern Psychology.** New York: Academic Press, 1969.
TUSHMAN, M. L. and E. ROMANELLI. "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation". In **Research in Organizational Behavior,** edited by L. L. Cummings and B. M. Staw. Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.
WADIA, M. S. **Management and the Behavioral Sciences.**Boston: Allyn & Bacon, 1968.
WEISS, H. M., and S. ADLER. "Personality and Organizational Behavior". In **Research in Organizational Behavior,** edited by B. M. Staw and L. L. Cummings. Vol. 6. Greenwich Conn.: JAI Press, 1984.
YU. F. T. C. **Behavioral Sciences and the Mass Media.** New York: Russell Sage, 1986.

دراسة السلوك التنظيمى : نموذج للأداء

قام أحد الكتاب، ذات مرة، بمساعدة أحد العملاء فى مواجهة مشكلة معقدة نشأت بين موظفيه. وقد كان هذا العميل صاحب عمل ناجح، يملك و يدير شركة تمد قسم المعلومات بشركة أى بى إم (I B M) بقطع غيار الماكينات. و بدأ صاحب المشروع هذا عمله كميكانيكى مع شركة أى بى إم. ثم أنشأ ورشة (مستقلة) للميكانيكا تنتج أجزاء معدينة صغيرة تدخل فى ماكينات الطباعة ماركة سيلكتريك (Selectric) ــ تشمل هذه الأجزاء يايات وتروسا.

لقد تطور عمله بسرعة فأصبح يستخدم خلال عشر سنوات أكثر من عشرين مشغلا لمكابس التخريم وعشرة موظفين مساندين. لم يسبق له أن وضع نظاما رسميا لشئون العاملين أو للتعويض . فكلما قام بتعيين مشغلين جدد لمكابس التخريم، كان يقوم بتحديد الأجور وفق معدلات الأجور فى سوق العمل المحلية، وقد أدى ذلك ــ دون قصد ــ إلى نشوء مشكلة كبيرة تتعلق بالرواتب والتعويضات، حيث إن الزيادة السنوية فى الراتب بالنسبة للعاملين فى الخدمة لا تتماشى مع الزيادات فى الأجور فى السوق. و بناء عليه، و بعد عشر سنوات من تأسيس شركته، أصبح يشغل عاملين جددا بمعدلات أجور تزيد قليلا عن الذين قضوا فترة خمس، وعشر سنوات فى مهنة تشغيل مكابس التخريم.

لم تكن هناك مشكلة واضحة حتى تلك اللحظة: لأنه كان يحتفظ بأجر كل عامل سرا، وكان تبريره لذلك أن أجر العامل مسألة تخص العامل وحده ولا يحق لأى شخص آخر معرفة ما يتحصل عليه زميله. وقد بدأت مشكلته حينما اطلع على مقال لأحد العلماء البارزين يتبنى نظرية مثيرة. ووفق هذه النظرية، يجب ألا يتوقع المديرون أن يكون لنظام الرواتب الذى يتبعونه أى أثر على أداء العاملين. إذا كان ذلك النظام سريا، وتفترض النظرية أنه لا بد أن يعرف العاملون معدلات أجورهم المختلفة حتى يكون للأجر الأثر التحفيزى على سلوكهم وأدائهم. وقد أعجب صاحب المشروع بوضوح منطق هذه النظرية فطلب سجلا مطبوعا من الحاسب الآلى باسم وأجر كل عامل، ثم قام بوضع هذا السجل على لوحة الاعلانات فى استراحة العاملين قبل خمس دقائق من فترة تناول القهوه الساعة ٩ . بعد مرور ساعة انفجر الموقف و بدأ الصراع حيث كان هناك عراك بالأيدى بين اثنين من العاملين المظلومين، ثم تكونت مجموعة من العاملين رابطت فى المكان المخصص للسيارات ولم يرجع أى من مشغلى مكابس التخريم إلى مكان عمله.

تؤكد هذه الحالة مدى أهمية توافر المعرفة الأساسية والالمام بطريقة البحث بالنسبة للمديرين الممارسين (والباحثين كذلك)، وذلك لعدة أسباب :

اولا : لا بد أن تكون للنظريات التى وصفها الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى (أو اى مجال تطبيقى آخر، لنفس الغرض) قابلية للتطبيق العملى بالنسبة للمدير فى موقعه. فاذا لم توافق هذه النظريات الواقع، فانها ستكون غير مفيدة بالنسبة للمدير الممارس. وفى الواقع، فان الحالة التى سبق عرضها تدلل على مدى خطورة النظرية التى لم تخضع للاختبار.

ثانيا : توفر النظريات التى ثبتت صحتها أساسا ممتازا للمديرين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. فقد واجه مديرو شركات البيع بالتجزئة ــ على سبيل المثال ــ فى الآونة الأخيرة مشكلة ازدياد معدل دوران العمل بين العاملين بنظام الساعة. وفى هذه الحالة تساعد نظريات ونماذج دوران العمل هؤلاء المديرين فى تشخيص أسباب مشكلاتهم بتبيان أن دوران العمل لا تسببه عوامل تنظيمية داخلية (مثل نظام الحوافز وأسلوب الاشراف وطبيعة العمل) فحسب. بل تسببه أيضا عوامل خارجية (مثل الحالة الاقتصادية فى المنطقة وتوافر وظائف مماثلة)

أخيرا : توفر معرفة طريقة اجراء البحث للمديرين الوسيلة التى يمكن بها تقديم مشروعات البحث. و يندر ألا يستلم ممارس لأى مهنة تقارير عن أبحاث تمت فى مجال عمله. وقد عرض نائب رئيس شركة صناعية متوسطة الحجم تعمل فى مجال التنقيب عن البترول مؤخرا على أحد الكتاب تقريرا لاستقصاء اتجاهات العاملين أعده أحد العاملين فى الشركة. فقد أشارت نتائج المسح إلى

انخفاض كبير فى الروح المعنوية للعاملين (أى مستوى الرضا الوظيفى) فى المصنع الرئيسى. وأوصت الدراسة بوجوب مراجعة كثير من السياسات لحل هذه المشكلة، على ان نائب الرئيس كان على قدر من المعرفة بأعمال البحث جعله يلاحظ الآتى :

(١) أن عدد العاملين الذين أخذت منهم العينة يساوى ١٥٪ فقط من مجموع العاملين.

(٢) يعمل أغلب من أخذت منهم العينة فى نوبات الليل المتأخرة.

(٣) صياغة اسئلة البحث كانت ضعيفة وتفتقر إلى الدرجة المعقولة من الوثوق.

ومن المحتمل أن تكون هذه القدرة على تمييز البحث الجيد من البحث الردىء قد أنقذت الشركة من صرف موارد قيمة فى مشكلة لم تكن موجودة أصلا وليست بالخطورة التى عرضت بها فى التقرير.

إن الغرض من هذا الفصل ذو شقين :

اولا : سيتم عمل مسح مختصر للطريقة العلمية كما هى مطبقة فى مجال السلوك التنظيمى (سيتم تناول بعض هذه الموضوعات بالتفصيل فى الملحق).

ثانيا : سننشىء نموذجا نظريا يصلح كاطار للكتاب كله وهو عبارة عن توليفة لمنظورنا للسلوك التنظيمى الذى سيبدأ نطاقه الضخم فى الوضوح عند مناقشة أبعاد النموذج.

طرق تكوين المعتقدات :

حتى تنمو معرفتنا بالسلوك التنظيمى، يتعين علينا النظر فى الكيفية التى نكون بها اتجاهاتنا أو معتقداتنا حول المسائل المختلفة أو ندافع بها عنها أو نغيرها. هذه مسالة هامة لأن الثقة التى توضع فى اعتقاد ما، تعتمد على الطرق المستخدمة فى اتخاذ موقف ما والدفاع عنه. فقد يعتقد أحد الأشخاص ــ مثلا ان «أداء العمل يؤدى إلى الرضا الوظيفى» فيما يرى أخر أن «الرضا الوظيفى دافع لأداء العمل». قد تبدو هذه المسألة بسيطة إلا أن دلالاتها كبيرة على الأداء فى المنظمات. فأنت كمدير، هل تحاول تيسير أداء العاملين بحيث ينتج عن ذلك مستوى مرتفع من الأداء ومستوى عال من الرضا، أم تحاول توفير عوامل الرضا للعاملين ليتمكنوا من أداء أعمالهم بصورة أفضل؟

سنتناول هنا أربع طرق يتم بموجبها تأسيس الاتجاهات حول الظواهر المختلفة او الدفاع عنها او تغييرها. وتتمثل طرق المعرفة الاربع هذه فى : الصلابة والسلطة والبداهة والعلم[1].

تتمثل الصلابة، فى أبسط صورها، فى السؤال القديم «لماذا نغير طريقتنا؟ إنها الطريقة التى كنا نعمل بها دائما». هذه الطريقة، فى الأصل، هى وسيلة للدفاع عن الرأى أو الاتجاه بحكم العادة أو الاستمرارية[2] فمن الصعوبة تغيير المعتقدات الراسخة: لأن ذلك يؤدى فى كثير من الأحيان إلى خلاف فى الرأى ولا يسمح بالوصول إلى أسلوب مرض لازالة ذلك الاختلاف.

يلجأ بعض الناس إلى سلطة اعلى، بدلا من التمسك باعتقاد معين. وقد يعنى ذلك، فى المنظمات، استخدام مستشارين أو قانونيين أو فنيين مهرة من خارج المنظمة. فقد قام أحد مهندسى الانتاج، مثلا بمحاولة مضنية ومتكررة لاصلاح معدة أساسية من معدات المصنع تعطلت عن العمل. ولما لم يفلح فى ذلك، لجأ إلى عامل ذى خبرة طويلة يعمل بنظام الساعة للمساعدة. استطاع ذلك العامل إعادة المعدة للعمل فى دقائق. وبذلك تكون خبرة الثلاثين عاما قد جعلت من هذا العامل مصدراً للسلطة فيما يتعلق بهذه المعدة، ومع ذلك فاستخدام السلطة بصفة مستمرة لايعنى أنه الاستراتيجية المثلى، إذ أن تعدد مصادر السلطة قد لا يقدم توصيات شاسعة الاختلاف فحسب. بل إن معظم هذه التوصيات قد يكون خاطئا، فقد يوصى أحد المستشارين برفع أجور العاملين لحل مشكلة دوران العمل. فيما يوصى آخر بتنفيذ برامج تدريبية مكثفة فى الاشراف. ومن المحتمل أن يكون تنفيذ هاتين التوصيتين أو أى منها باهظ التكلفة وغير فعال حينما تكون المشكلة الحقيقية هى أن المنظمة توظف أفرادا بكفاءات أعلى مما تتطلبه الوظائف المعينة مما ينتج عنه السأم وعدم الرضا بين العاملين.

أمـا الـبداهة فهى وسيلة لترسيخ المعتقدات التى تعتمد على الاستشهاد بالمسائل البديهية. فمثلا قد يقود الاعتقاد بأن «الكل أكبر من أى جزء من أجزائه» إلى اتباع استراتيجية استخدام الجماعات أكثر من الأفراد فى عملية اتخاذ القرارات. وكما سترى فى الفصول اللاحقة، فان هناك جوانب إيجابية وأخرى سلبية لعملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية. ومن مشكلات البداهة أن الشواهد التى لا تقوم على دليل قد لا تكون صحيحة كما ظهرت فى البداية.

اخـيـرا، ترتبط أساليب البحث المستخدمة فى دراسة السلوك التنظيمى ارتباطا وثيقا بفكرة العلم نفسه. فالعلم، فى مفهومه العام، يـعنى السعى للمعرفة الموضوعية التى يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتقصى. و بذلك يشير المصطلح إلى وسيلة وغاية. فأما الوسـيـلـة فـهى الحصول على معلومات وتقو يمها بطريقة منظمة. وأما الغاية فهى (تحديد طبيعة أو أسس ما تتم دراسته) اكثر مما يتعلق بظواهر معينة[٢].

لـيـس بـمـقـدور الـصلابـة والـسـلـطـة والـبـداهـة توفير أساس ثابت للمعرفة فى أى مجال من المجالات، بما فى ذلك مجال السلوك التنظيمى،ولهذا السبب تم تطو ير الأساليب العلمية.

طبيعة العلم :

كـلـمـة عـلـم مـن الألـفاظ التى تم تحريف معناها فى مجتمعنا، إذ يستخدم اللفظ لغرض دراسة الكون، أو الفحوص المختبرية، أو المعارف الهندسية اللازمة لانزال رواد الفضاء على سطح القمر. وهناك من يستخدم الكلمة لتعنى ذلك العالم الفذ الذى يقوم بتأليف نـظـريـات الاستقطاب المغنطيسى، أو الحركة الحرارية. هذا التفسير يضع العالم فى برج عاجى بعيدا عن الناس العاديين والمشكلات الـيـومـية التى يواجهونها. ومن امثلة ذلك : أستاذ السلوك التنظيمى الذى يؤيد و يدافع عن نظرية معقدة للدافعية، تقوم على أساس رياضى، ولكن فائدتها بالنسبة لملاحظ العمال فى المصنع، أو رئيس الممرضين، أو مدير المبيعات الاقليمى ــ قليلة جدا.

هـنـاك فى دنـيـا الـعـلـم نـفـسـه مـنـظـوران مستقلان فيما يشتمل عليه العلم : اولا، يرى المنظور الساكن أن العلم نشاط يمد العالم بـمـعـلومات منظمة، وتنحصر مهمة العالم فى اكتشاف حقائق جديدة وإضافتها إلى ما هو موجود من معارف[٤] و يعتبر العلم على ضوء هذا التفسير، وسيلة لشرح الظواهر التى تم استقصاؤها.

ثانيا، يعتبر المنظور الديناميكى العلم مجموعة من النشاطات التى يقوم بها العلماء. وتعتبر الحالة التى وصلت إليها المعرفة العلمية فى الوقـت الحاضر ضرورية للتوسع فى مجال النظريات وأعمال البحث. و يتجه هذا المنظور إلى حل المشكلات أكثر من إضافة حقائق جديدة إلى ما هو موجود من معارف.

تـسـتـخـدم دراسـة الـسـلـوك والـمـنـظـمـات، مدخلى السكون والحركة معا. و يتضمن ذلك البحث عن المعلومات الموضوعية التى يتم جمعها عن طريق الملاحظة الدقيقة مما يزيد فى جودة نوعية المعلومات و يساعد على القضاء على التحيز. و يمكن أن تتضمن دراسات الـسـلـوك أيـضـا، الـتـجارب المختبرية لكن بالطبع لا تستخدم فيها أنابيب الاختبار المعروفة. كما أن تنامى الحقائق والمعارف المنظمة ضرورى بـالـنـسـبـة لـلـمـديـريـن؛ لأن مـنـهـج الاعتماد على الحكم والتجر بة الذاتية مشحون بالغموض بدرجة تعوق تطور النظريات والبحث.

واخـيـرا فـالـمـديـرون هـم الـذيـن يـقـومـون بـحـل الـمـشـكـلات (فى الـتـنـظـيـم) ولذلك فان اعتماد المنظور الديناميكى يتوافق مع قيمهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم. وإننا على يقين بأن هناك عوامل مثل غموض البيئة والفروقات الفردية وديناميكية الجماعات والخصائص التنظيمية، ترتبط وتتداخل بعضها مع بعض،بصورة تستلزم اتباع أسلوب حل المشكلات الذى يقوم على التشخيص الشامل للمتغيرات الرئيسية فى جميع مستو يات الادارة.

لقد عبر بريثو يت (Braithwaite) عن الأسلوب العلمى أصدق تعبير حينما قال :

«إن وظيفة العلم هى وضع قواعد عامة تشمل سير الأحداث، او الأشياء المشاهدة والمتعلقة بالعلم موضوع الحديث، و بذلك نستطيع ان نر بط كل ما نعرفه عن هذه الأحداث المتفرقة سو يا وان نتنبا باحداث غير معروفة حتى الآن»[٥].

تعبر روح البحث العلمى التى تظهر من هذه العبارة عن خصائص الأسلوب العلمى الذى يسعى إلى المعلومات بطريقة منظمة وموضوعية. و يدخل فى المعلومات المستنبطة عادة، حفظ بعض السجلات لملاحظات الباحث فيما يتضمن توليد المعلومات بالصورة المثلى استخدام استبيانات ومقابلات ومشاهدات حية ومراجعة للسجلات وأى وسيلة مماثلة أخرى بغرض إنشاء قاعدة للمعلومات. وتمكن هذه المعلومات الباحث من إجراء تحليل موضوعى نسبيا يؤدى إلى ربط المعرفة الموجودة بالأخرى التى يتم الكشف عنها. وحينما ينقل الباحث تفاصيل تحليله إلى الآخرين، يكون قد نشر نتائجه أو تنبؤاته بصورة علنية للجميع.

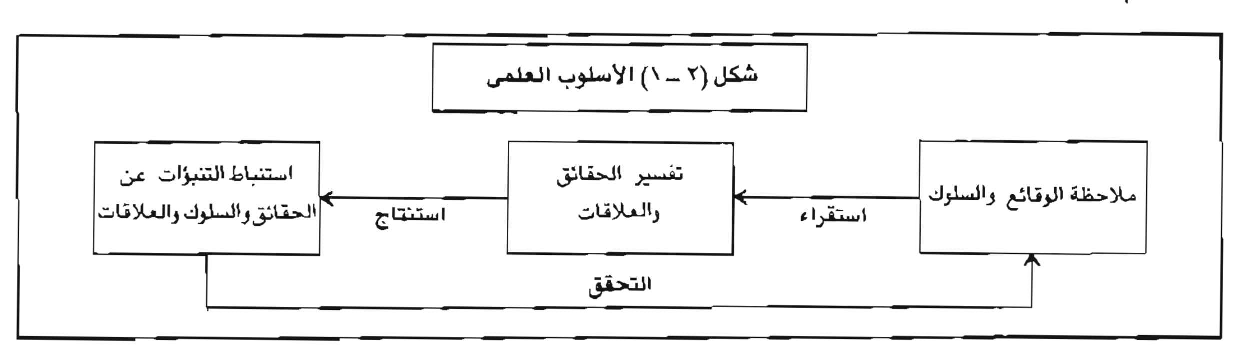
يمكن النظر إلى الأسلوب العلمى عند تطبيقه على السلوك التنظيمى، كما يوضح شكل (٢ ـ ١) على أنه نظام يحتوى على :

١ ـ ملاحظة الظواهر (الحقائق) عن الأفراد والجماعات والمنظمات والبيئات.

٢ ـ تكو ين شروحات لهذه الظواهر باستخدام طريقة الاستقراء.

٣ ـ استنباط تنبؤات معينة عن ظواهر فى عالم الواقع باستخدام طريقة الاستنتاج.

٤ ـ التحقق من تلك التنبؤات عن طريق الدراسة المنظمة والمحققة[٦]. فقد يتوصل العالم السلوكى، مثلا، إلى الاعتقاد بأن الأداء الوظيفى يحقق الرضا الوظيفى (بناء على الملاحظة).وهنا تعتبر الملاحظة حقيقية؛ لأنه لا بد أن تؤدى التجارب العلمية إلى نفس النتيجة بمرور الزمن. وعندما ينتقل العالم من التفاصيل إلى الأحكام العامة، فانه يحاول تفسير الحقائق (استقراء)، وقد يحاول تفسير العلاقة التى تم رصدها على أساس أن مستو يات الأداء ترتبط ارتباطا وثيقا بزيادة الواقعية لدى الأفراد الذين تمت ملاحظتهم.



فالتفسير المبدئى للعلاقة هو أن «الأداء الوظيفى يؤدى إلى الرضا الوظيفى» بسبب وجود العلاقة ما بين مستو يات الدافعية والأداء. وحينما ينتقل العالم من الأحكام العامة إلى التفاصيل، فانه «يتنبأ» بما يجب أن يحدث فى عالم الواقع إذا ما كان تفسيره مقبولا (استنتاج). وأخيرا يتم اختبار التنبؤ بأن «الأداء الوظيفى يؤدى إلى الرضا الوظيفى» بقياس مستو يات الأداء والرضا على مدى فترة من الزمن (تحقيق).

يختلف الأسلوب العلمى لدراسة السلوك التنظيمى والأداء عن الأسلوب الادارى النمطى المستخدم، وذلك على النحو التالى :

اولا ـ يركز الأسلوب العلمى على دراسة حالات متعددة فيما يركز المدير (أسلوب الممارسة) على نموذج واحد للسلوك والأداء، فاذا بنيت نتائج أداء أحد الأفراد على أساس أدائه المنخفض خلال الأسبوع الماضى فيمكن أن نستنتج خطأ : أن أداء هذا العامل ضعيف. بينما يحث الأسلوب العلمى، من ناحية أخرى، على الدراسة التفصيلية العلمية لأداء الفرد على مدى فترة زمنية واختبار مستوى قدراته وتأثيرات الجماعة عليه وأى وقائع أو أحداث من المحتمل أن تؤثر على الأداء. فالأسلوب العلمى يدعو إلى الدراسة الشاملة وليست الملاحظة «للمرة الواحدة» فقط أو حتى دراسة بضع وقائع منفصلة.

ثانيا – يتميز الأسلوب العلمى بأنه أكثر تنظيما من أسلوب الممارسة حيث يقوم الباحث باختبار النظريات والفرضيات والنماذج بصورة منظمة، بينما يقوم الممارس باختبارها بصورة انتقائية. وغالبا ما يتم اختيار الشواهد التى تؤيد فرضيات الممارس. فاذا اعتقد المديرون أن ترقية العاملين تؤدى إلى إثارة الدافعية لديهم، فما عليهم إلا التحقق من صحة هذا الاعتقاد. وغالبا ما تؤدى هذه الانتقائية إلى استنتاجات غير موضوعية ترتبط بشعور الناس تجاه الترقية. و يحرص الأسلوب العلمى على إبعاد التحيز الشخصى أو التصورات المسبقة فى دراسة ظواهر السلوك التنظيمى بما يتطلبه هذا الأسلوب من تقو يم علمى للمسألة أو الموضوع المعين متى ما كان ذلك ممكنا.

اخيرا يسعى الأسلوب العلمى إلى التحكم فى المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى السلوك والأداء التنظيمى، بينما يجد الممارس نفسه مضطرا فى كثير من الحالات إلى التغاضى عن المتغيرات الخارجية بسبب إلحاح الموقف. فبينما يسعى الباحث إلى السيطرة على التأثيرات الممتزجة للمتغيرات الخارجية، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات صحيحة وموثوق بها، يتعين على المدير التصرف على الفور، وذلك بسبب ضغوط الوقت، مما ينقص من قدرته على التحكم –ولو جزئيا– فى المتغيرات الخارجية. هذا الاختلاف يهم جدا خاصة عند اختبار مدى قابلية النظرية أو النموذج للتطبيق. وما لم يتم التحكم فى المتغيرات عند إجراء دراسة لظاهرة ما فان درجة الوثوق فى تفسير المعلومات المرصودة تكون ضعيفة جدا.

النظرية كأساس :

النظرية هى فكرة عن كيفية عمل شىء ما، و يمكن أن تكون أساسا لنموذج لعالم الواقع. فالمديرون يحتاجون للنماذج للتعامل مع ظواهر الحياة المعقدة بغرض تبسيطها ليسهل فهمها. فالنموذج هو محاولة لادراك العالم المنظور بتوضيح كيفية ارتباط أحد المتغيرات (أو العوامل) بالمتغيرات الأخرى[٧]. فقد يستحدث أحد المديرين مثلا، فكرة أو نظرية تقول بأن زيادة الأجر تؤدى إلى تحسين الأداء. و بناء على ذلك يقوم المدير بانشاء نموذج لعلاقة تمت ملاحظتها بين الأجر والأداء.

يتطلب تطوير أى نظرية فى مجال السلوك التنظيمى، عادة، اتباع عدد من الخطوات :

اولا – اختيار العوامل أو المتغيرات التى ستتم دراستها. وفى حالة البحث الاستكشافى المحض يقوم باختيار هذه المتغيرات منظر (صاحب النظرية) تتوافر له المعرفة، ومن ثم يقوم باختيار المتغيرات التى يفترض أن تكون ذات أثر فى تنقيح تلك الفكرة، و يتعلم المنظر المتمرس من المديرين الممارسين مهارة اختيار المتغيرات والعلاقات للتركيز عليها فى هذه المرحلة.

ثانيا – يحاول صاحب النظرية تحديد مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها. وتساعد التفاعلات بين المتغيرات والتى يكشف عنها النموذج، المنظر فى تفسير العلاقات بين المتغيرات وأثرها على بعضها البعض، فمثلا هل يؤدى الأجر إلى الأداء؟ أم يفضى الأداء إلى الأجر؟

ثالثا – لابد من تحديد مجال أو حدود للنظرية، فمن الممكن مثلا تطبيق نظرية الأجر والأداء على مهن او منظمات أو أفراد. فاذا كانت هناك خصائص مشتركة بين هذه المجالات الثلاثة، فهذا موضوع آخر يحتاج إلى دراسة علمية. وقد أدرك المهتمون بالمدخل الموقفى ضرورة وضع حدود لنظريات السلوك التنظيمى، وإننا كلما أدركنا مبكرا أن الأوضاع والبيئات والأفراد والجماعات يختلف عن بعضها البعض، زاد حماسنا واهتمامنا بتوضيح تلك الحدود.

استخدام النظرية :

تعطى النظريات، فى مجال السلوك التنظيمى، نقطة البداية للتعبير عن افتراضات أو شروحات حول السلوك والأداء. فاذا استطاع صاحب النظرية أن يبين كيف نشأت هذه الفروض عن النظرية، أصبحت مقبولة على وجه العموم. بعد توضيح هذه الفروض، يتحول اهتمام صاحب النظرية إلى معرفة ما إذا كانت لها صلة بالواقع. و يلزم أن يتم تحو يل كل من هذه الفروض إلى فرض محدد باستحداث مقياس لكل عنصر أو متغير فى النظرية.

فمثلا يجب تحويل عبارة «تؤدى زيادة الاجر إلى ارتفاع مستوى الاداء» إلى فرض يقوم على أساس تجريبى و يمكن وضعها على النحو التالى :

إذا تم رفع الأجور بنسبة ١٠٪ على الأقل عما كانت عليه فى السنة الماضية سيرتفع عدد المولدات التى يتم فحصها بواسطة المفتشين بنسبة ١٥٪ خلال ربع السنة القادم.
وهكذا وضع المتغيران الأجر والأداء فى صيغة مقاييس محددة. و يبرز الفرض العلاقات التى نتوقع وجودها بين المقياسين إذا كان كل من الفرض والنظرية الأساسية صحيحا.

إن الفروض عن العلاقات (بين المتغيرات) هى التى يقوم الباحث باختبارها،و ينتج عن ذلك معرفة ما إذا كانت النتائج تؤيد تلك الفروض أم لا. على أن الاختبار العلمى يمكن الباحث من التفريق بين تقديره وأرائه حول العلاقات المفترضة والعلاقات الفعلية.
وخاطرة أخيرة حول اختبار الفروض تتعلق بالنتائج السلبية وهى زيادة المعرفة حتى لو لم تكن هناك علاقة بين المقاييس، كما جاء بالفرضية. فالرفض القائم على الاختبار التجريبى للفرض يقلل من نسبة الجهل وربما تظهر فروض إضافية من النتائج السلبية. فالباحث والممارس لا يستطيعان التفريق بين الشواهد الايجابية والأخرى السلبية إلا باستخدام الفرضيات كموجه للبحث. ومن الممكن إجراء البحث بدون استخدام فرضيات،إلا أن تقدم معرفتنا عن سلوك الانسان فى المنظمات يحتاج إلى التوجيه الذى توفره لنا الفروض التى تتم صياغتها واختبارها على نحو منظم.

القيمة المحتملة لبناء النظريات والنماذج :

يحتاج المديرون عمليا إلى الاجراءات العلمية مثل صياغة نظرية ما، أو بناء نموذج ما، للتنبؤ بنتائج سياساتهم وقراراتهم، وهذا ما يدعونا أساسا إلى العمل على تطوير النظريات، التى يستدل عليها منطقيا، والنماذج القابلة للتجريب. و يجب أن تقضى أى نظرية أو نموذج ـ إذا كانا نافذين ـ إلى تنبؤات صحيحة ومعقولة.
فالنماذج كالنظريات هى إرشادات تستخدم لفهم أفكار المرء وتوضيح الثغرات فى تفكيره حول تفاعلات المتغيرات[٨].
إن التنبؤ الصحيح هو النتيجة العملية لاستخدام النظرية والنماذج التى تقوم على أساس علمى،فيما تكون النتيجة الفكرية للنظرية والنماذج هى المعرفة التى توفرها عن الخصائص الموجودة فى المجال موضوع الدراسة. و بينما يتركز اهتمام المدير، فى أغلب الاحيان، على التنبؤ، ينصب اهتمام المنظر على معرفة مكونات النظرية والنموذج بدقة أكثر. فقد يجد الممارس تدريبات الاستيعاب نظرية جدا ـ أى بعيدة عن الواقع. فبينما يدرس المفكرون «نظرية التوقع» المتعلقة بالدافعية كثيرا جدا، فانها تبدو أكثر تعقيدا بالنسبة للمديرين مع أنهم قد يكونون دون أن يدروا ـ قد استخدموها فى مواقف مختلفة.

إن البحث ضرورى لاختبار نظريات السلوك التنظيمى. فمن غير الممكن الفصل بين النظرية والبحث فى مجال السلوك التنظيمى؛ لأن مهمة كل منهما تعتمد على الأخر. و يتعين على المدير الممارس الاهتمام بمعرفة ما إذا تم اختبار النظرية أو النموذج لتحديد درجة الوثوق فى تنبؤاتها. فيما يقل اهتمام مدير المنظمة باختبار النظريات أو النماذج، حيث يركز المدير على الجوانب العملية فى المنظمة. وتمثل هذه التجربة العملية مصدرا هاما بالنسبة للباحثين المنظرين فى مجال السلوك التنظيمى، فقد يرغب المدير مثلا فى تغيير العناصر الواردة فى النموذج طبقا لخبراته الطويلة. زيادة على ذلك فقد يؤثر المدير على المؤشرات التجريبية التى استخدمها الباحثون فى النموذج.

يحتاج المنظر ـ الباحث ـ إلى التفاعل والاتصال بالممارسين لاختبار النظريات،ومع ذلك فهناك مشكلة عندما يحتاج المنظر ـ الباحث ـ إلى اختبار نظرية مخالفة لأسلوب المدير فى التنفيذ. و بناء على ذلك، فهناك فاصل زمنى بين انتشار النموذج بين المنظرين، وقبوله من الممارسين. ولا يوجد اليوم نموذج مقبول للسلوك التنظيمى، ومع ذلك فهناك متغيرات تعتبر ضمن مجال السلوك التنظيمى[٩].

ومن التطورات الحديثة فى مجال اساليب البحث، والتى يجب أن تفضى إلى نماذج متكاملة للسلوك التنظيمى، **التحليل الشامل** (Meta - analysis)[10] وهو إحدى الوسائل التجريبية الرصينة التى تنظم نتائج الدراسات المختلفة حول إحدى المشكلات بطريقة تسمح للباحث والمدير بالوصول إلى استنتاجات عملية. ومن ضمن المعلومات التى تنتج عن التحليل الشامل النموذجى، مثلا معلومات عن القوة الفعلية لعلاقة معينة عبر منظمات وعاملين وجماعات عديدة. كما تنتج عن مثل هذ الدراسات معلومات مفيدة حول ظاهرة تسمى بـ«**التاثير الوسيط**». وتحدث حينما تكون هناك علاقة بين متغيرين فى أوضاع معينة فقط[11]. وتوصلت إحدى الدراسات، مثلا إلى أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفى تتوقف على نوع الصناعة التى تتم دراستها، إذ تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين الأجر والرضا الوظيفى فى إحدى الصناعات ولم تكتشف تلك العلاقة فى صناعة أخرى[12].

نموذج نظرى كاطار لدراسة السلوك التنظيمى :

بالرغم من عدم وجود نظرية متكاملة قابلة للاختبار لمجال السلوك التنظيمى حتى الآن، إلا أننا مازلنا مطالبين بمحاولة تشكيل السلوك التنظيمى وفق نموذج معين، ولو اقتصر الغرض فقط على تنظيم التشكيلة المتنوعة والمتباينة للمعلومات ونتائج البحث التى نشرت و يستمر نشرها.

ونعرض هذا الاطار النظرى فى شكل (٢ ــ ٢). إن غرضنا من وضع هذا المخطط الذى يقوم على أساس نظرى ليس اختبار النظرية عند هذا الحد، بل، بالأحرى أن نوفر لك وسيلة لتنظيم ودراسة الموضوعات التى يغطيها السلوك التنظيمى والأداء. وقد يكون هناك الكثير من الجوانب والروابط بين المتغيرات التى عرضت والتى لم يتم استيعابها بصورة تامة فى هذا الموضوع من الكتاب. واننا نعتقد أن عرض نموذجنا مبكرا والاشارة إليه فى مواضع مختلفة من أول الكتاب إلى أخره، سيجعل القارىء أكثر معرفة وأوسع اطلاعا. **ولا يسعى هذا النموذج إلى التنبؤ بالسلوك والأداء او تعليم القراء ليصبحوا علماء فى السلوك، بل لتحقيق الأهداف التالية :**

- التعرف على بعض المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية الرئيسية المبحوثة فى مجال السلوك التنظيمى.
- توضيح مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها.
- رسم مخطط لمجال هذا الكتاب وتحديد الفصول التى تتناول المتغيرات التى يشتمل عليها النموذج.
- تأكيد الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمى وهى :

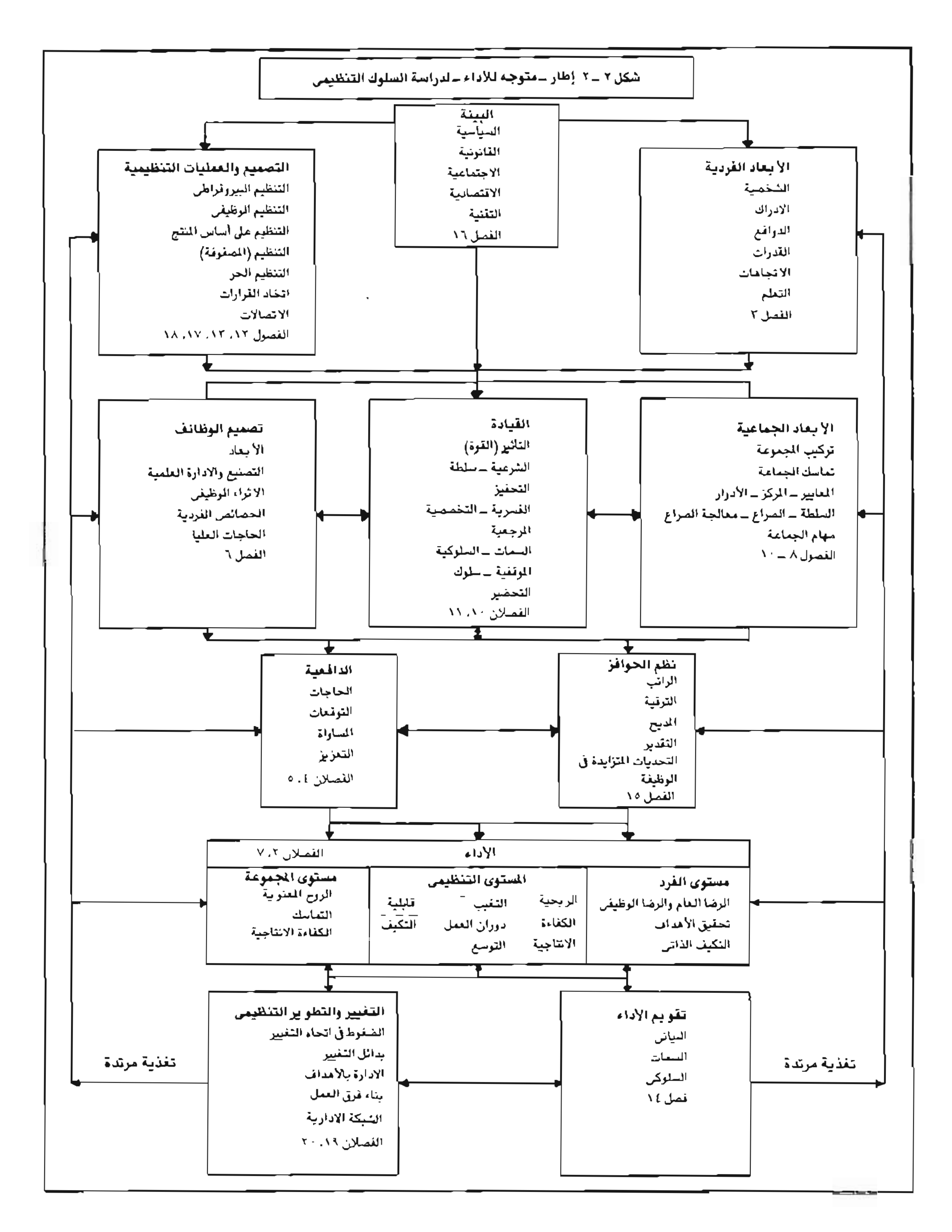
● الأسلوب العلمى والتركيز المتعدد المناهج ومستويات التحليل الثلاثة والأساس القائم على العلوم السلوكية والتوجه الموقفى والميل نحو التطبيق.

● تحديد أى المتغيرات التى تؤثر على السلوك والأداء فى الأوضاع التنظيمية الفعلية.

وسيكون التركيز فى النموذج وخلال الكتاب على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.

إجمالا فان نموذجنا يوضح الاتى :

- تؤثر البيئة بشكل مباشر على عناصر تصميم المنظمة وعملياتها، مع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية بوجه خاص.
- تهيىء العناصر السابقة الجو لطرق تصميم الوظائف، وتكوين الجماعات وممارساتها ومدى الفعالية فى توجيه الأفراد والجماعات.
- تتأثر الدافعية، وهى نقطة ارتكاز فى النموذج، بعناصر العمل والجماعة والقيادة، إلى جانب الطريقة التى يتم بها تحفيز العاملين.
- يتم تقويم الأداء على المستوى الفردى والجماعى والتنظيمى، و يقود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمى و يوفر تغذية مرتدة لكل العناصر التى سبق ذكرها.



شكل ٢ ـ ٢ إطار ـ متوجه للأداء ـ لدراسة السلوك التنظيمى

وفيما يلى تحليل مفصل لعناصر النموذج، وسيرد المزيد من التحليل التفصيلى خلال أجزاء هذا الكتاب:

البيئة:

تتمثل إحدى الصعوبات فى دراسة المنظمات والأفراد داخلها فى ضرورة التفريق بين المنظمات و بيئاتها، وفى الواقع، فان بيئة أى منظمة تشمل أى عوامل أو أحداث أو مؤسسات خارج حدودها. وقد سبق لنا أن حددنا مثل هذه العوامل البيئية المشتركة التى تؤثر على الأفراد والجماعات والقادة داخل أغلب المنظمات، كالعوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية. وتتميز بعض هذه العوامل بالبساطة وإمكانية التنبؤ بها فيما تكون الأخرى معقدة وغير مؤكدة.

الأبعاد الفردية:

يعتبر فهم الخصائص الفردية أمرا ضروريا لمعرفة السلوك والأداء. وتشمل بعض العناصر الفردية الهامة التى تؤثر على الأداء فى المنظمات الشخصية والادراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التعلم.

التصميم التنظيمى والعمليات التنظيمية:

لابد أن يوفر الهيكل التنظيمى للعاملين إمكانية أداء المهام التى تفضى إلى تحقيق الأهداف بشكل مرض. و يتأثر نمط التصميم الذى يتم اختياره سواء أكان بيروقراطيا أو وظيفيا أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر ـ بعوامل مثل البيئة، والتقنية المستخدمة فى المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة. و يتم، من خلال تركيبة المنظمة، القيام بنشاطات هامة مثل اتخاذ القرارات والاتصالات.

تصميم الوظائف:

يتم تنظيم المهام الفردية، فى المنظمات الكبرى، فى وظائف محددة. وتسمى هذه العملية بتصميم الوظائف. والغرض من تصميم الوظائف هو مواءمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف بحيث يتم تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمى وروح معنوية عالية للموظف.

الأبعاد الجماعية:

يؤثر زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد، فى الطريقة التى يتصرف بها و يؤدى بها عمله فى المنظمة. وربما تكون الدراسة التى اجريت فى مصنع هوثورن التابع لشركة و يسترن اليكتريك فى العشرينيات أشهر دراسة لأثر الجماعات على الأفراد، سواء أكانوا اعضاء أم غير أعضاء فى تلك الجماعات[١٢]، فيما ركزت دراسات وتحليلات أخرى على تكوين الجماعات وهيكلها وقيمها ومراكزها وتطورها وتماسكها. زيادة على ذلك، تتفاعل الجماعة مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو نزاع بينها.

القيـــادة:

يرتبط كل من الأبعاد السابقة ـ البيئة والأفراد والتصميم التنظيمى وتصميم الوظائف والجماعات ـ بالقيادة وتترابط بها. و يعتمد بقاء أى منظمة على القيادة بشقيها الرسمى وغير الرسمى.

و بالطبع فهناك متغيرات أخرى تؤثر على بقاء المنظمة، إلا أن القيادة ربما تكون أهم متغير.

الدافعيـــــة :

تتوقف نوعية أداء الفرد، إلى حد بعيد، على دافعيته. فمستوى الدافعية كما هو موضح بشكل (٢ ـ٢) يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التغيير والتطور، و بالطبع بالأفراد. وقد وصفت حالة الدافعية بأوصاف متباينة من قبل نظريات مختلفة، يركز بعضها على الحاجات أو التوقعات أو الحقوق التى يرغبها الأفراد. ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المديرون إلى تعلمه ليدفعوا الآخرين لأداء أفضل. و بدلا من ذلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ومعرفة الطريقة التى تتفاعل بها المتغيرات التى تؤثر على الدافعية.

نظام الحوافز :

يتأثر مستوى الدافعية لدى العاملين بنظام الحوافز فى المنظمة. و يميز بعض الباحثين بين الحوافز الذاتية (الداخلية) والحوافز الخارجية. وعلى الرغم من الاختلاف حول هذا التمييز، إلا أنه يوضح طبيعة الحوافز بالنسبة للأفراد، فالحوافز الذاتية حسب رأى هؤلاء الباحثين جزء من الوظيفة نفسها و يوفرها الفرد لنفسه. أما الحوافز الخارجية، بالمقابل، فهى خارج مجال العمل و يوفرها شخص آخر بخلاف الموظف أو العامل، مثل مديره أو رئيسه. و يمكن اعتبار الآخر خارجيا فيما يكون الرضا بانجاز المهام حافزا ذاتيا أو داخليا.

الأداء :

يمثل عنصر الأداء مقياسا معتمدا فى إطارنا الذى عرضناه، أى مركز اهتمامنا والهدف الذى يؤثر فيه المديرون و يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات. وهناك معايير عديدة فى كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية. وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح فى الأداء فى تلك المستويات الثلاثة، ولذلك عرضنا نموذجا لتلك المعايير المستخدمة فى تقويم الأداء مثل : الانتاجية، والروح المعنوية، والتغيب عن العمل، وانجاز المهام، والتكيف الذاتى. فعندما يكون مستوى الأداء مرضيا، تصفه المنظمة بالنجاح، ولذلك تجد كل المتغيرات فى الاطار الذى عرضناه مرتبطة بجزئية الأداء فى النموذج.

تقويم الأداء :

تقويم الأداء هو عملية قياس وتقويم فعالية الأداء، و يستخدم لابراز نقاط القوة والضعف فى الأفراد والجماعات والمنظمات. زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقويمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولاجراء تغييرات فى تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف.

ولمعلومات تقويم الأداء أهميتها فى تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه العمل الذى يؤديه المديرون. وكغيره من الموضوعات التى يشملها الاطار الذى عرضناه فلا يوجد نظام واحد أمثل لتقويم الأداء، بل إن هناك نظما لتقويم الأداء أفضل من غيرها بالنسبة لشخص معين أو جماعة أو منظمة معينة.

التغيير والتطوير التنظيمى :

تحتاج المنظمات والعاملون فيها، فى آخر الأمر، إلى التغيير والتطوير وإلا أصابتهم حالة من الركود، والنتيجة النهائية للركود هى عدم القدرة على البقاء والاستمرارية. فالتغيير والتطوير المخطط أكثر فعالية من عدم التخطيط لهما أو المحاولات العشوائية للتكيف.

يوضح نموذجنا أن توجيه السلوك التنظيمى مهمة تتحدى قدرات المديرين، وتتطلب معرفة تامة بالخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية. وسبب أهمية هذه المعرفة أن الأداء هو الهدف الأخير للمنظمات. فمن الصعوبة بمكان تحقيق أداء مناسب إذا ما حجبت المعرفة أو حجزت أو حرفت. لذلك لا بد من أن تتوافر للمديرين معرفة كيفية دراسة أو ملاحظة الخصائص المعروضة فى شكل (٢ ـ ٢) : أى لا بد أن يكونوا خبراء فى التشخيص.

تتطلب العلوم السلوكية من المديرين أن تتضمن دراساتهم للواقع الأسلوب العلمى، إذ أن اعتمادهم على التجربة أو الفطرة فقط يفتح الباب أمام الكوارث. و يركز أسلوب العالم السلوكى فى دراسة أبعاد السلوك التنظيمى على أهمية العلم وإطار البحث وجمع البيانات. و يضفى هذا الأسلوب على التشخيص العلمى قيمة أعلى من المتوقع.

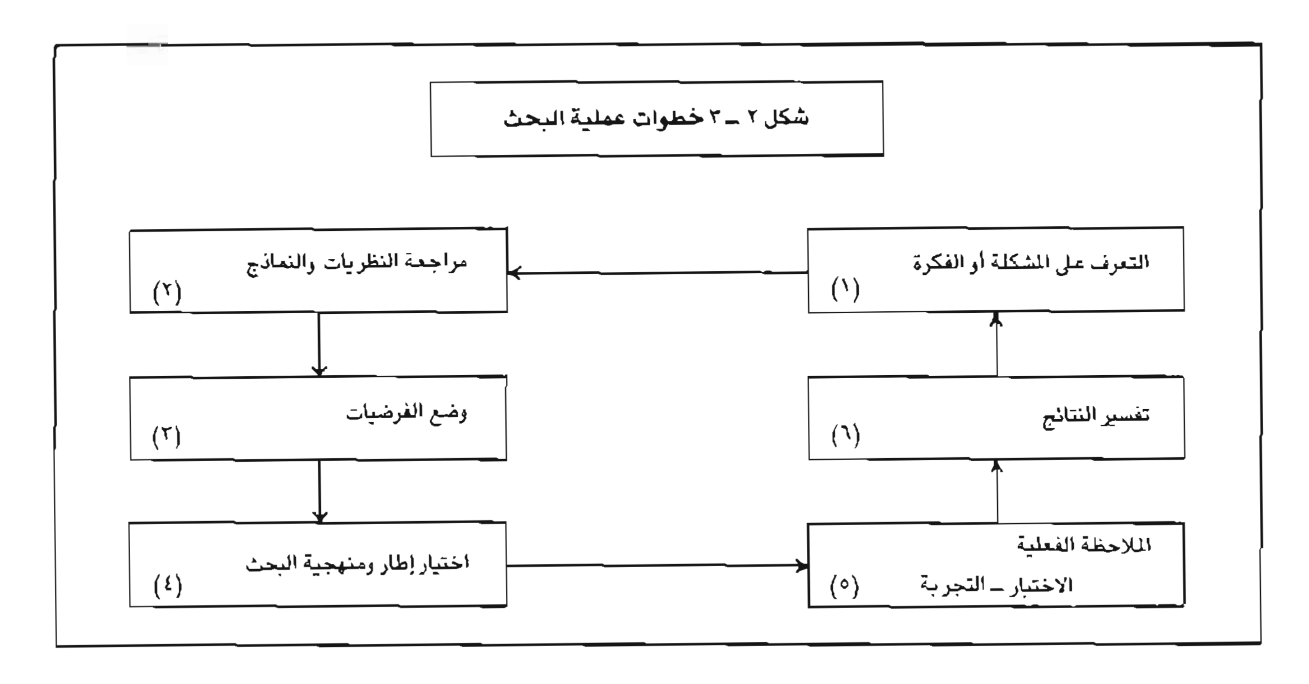
المدخل العلمى كنظام :

يعتبر المدخل العلمى لدراسة السلوك التنظيمى والأداء أسلوبا منظما للاستقصاء والبحث. فالاهتمام بالسلوك يرجع، فى الواقع، إلى فجر التاريخ حيث تخللت مؤلفاتنا فى الادارة وصفات وتحليلات للسلوك فى المنظمات العسكرية والدينية والأجهزة الحكومية. و برغم هذا الاهتمام الواسع، إلا أننا نجد أن محاولات دراسة السلوك دراسة تجريبية منظمة باستخدام أسلوب محدد، يعرف بالأسلوب العلمى، لم تظهر إلا خلال الثمانين عاما الماضية فقط. وعليه يمكننا القول إن لدراسة السلوك ماضيا طويلا لفترة تاريخية قصيرة نسبيا[١].

يتضمن الأسلوب العلمى كنظام للبحث عددا من الخطوات، موضحة بشكل (٢ ـ ٣)، وعادة ما يتدرج الباحث فى الخطوات الست المبينة بالشكل فى دراسته للسلوك التنظيمى. و يميز هذا التتابع المنتظم الأسلوب العلمى عن أسلوب الممارسة. و يستخلص الباحثون، بعد اكتمال العملية واستخدام قاعدة بيانات نظرية أو تجريبية، توضيحا أو تفسيرا حول ظاهرة تنظيمية ما، مثل : تصميم الوظائف، أو العمليات الجماعية، او القيادة، أو تنمية مهارات العاملين.

الجسر بين الباحث والمدير :

بعد استكمال كل خطوة من خطوات البحث العلمى الست وإجراء الاختبار التجريبى، يبدأ الباحث فى تفسير النتائج. و يجب على الباحث أن ينقل النظريات والنماذج والفرضيات التى تؤيدها نتائج البحث بلغة واضحة ومفهومة. وهنا يجب عدم التقليل من شأن كلمة «مفهومة» لأن تطبيق نتائج البحث فى البنوك أو المستشفيات أو المسابك أو مصانع إنتاج الأغذية أو اى وضع تنظيمى، يعتمد على قدرة المدير على فهم تفسير تلك النتائج. فاذا أريد أن يكون للباحثين التنظيميين أثر فى الممارسات الادارية، فلا بد أن يقدموا للمديرين مجموعة من التفسيرات الواضحة لأى دراسة قابلة للتطبيق فى محيط العمل.



يفترض بعض الباحثين أن مهمة تفسير وتطبيق نتائج البحث تقع على عاتق المدير، إلا اننا نخالف هذا الراى لعدة اسباب :

أولا ــ إذا ما قدر للعلماء السلوكيين الاستمرار فى إجراء أبحاثهم فى منظمات حقيقية، فيجب عليهم أن يقدموا للمديرين شيئا ذا معنى وقيمة. وكلما كان تفسير أى دراسة بحثية واضحا، زاد احتمال اكتشاف شىء ذى قيمة بوساطة المدير.

ثانيا ــ مثلما يتم تدريب العالم السلوكى على نقل نتائج (البحث)، يتم تدريب المدير على إدارة المنظمة.

ثالثا ــ يتركز كل العمل اليومى للعالم السلوكى حول البحث الذى يقوم باجرائه، فيما ينحصر كل ما يفعله المديرون فى إلقاء نظرة سريعة فقط على مشروعات البحث؛ إذ أن واجباتهم الأخرى، كالحفز والتقويم والتخطيط ووضع الأهداف، تأخذ جل وقتهم.

واخيرا، يكرس علماء السلوك كل جهدهم فى زيادة المعرفة، وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية لهذا العمل الهام فى ضرورة نقل النتائج وتقديم تفسيرات للباحثين الآخرين والمرتقبين وللمجتمع بوجه عام. ولا يمكن تحقيق هذه المتطلبات إلا بالتفسير الحقيقى لما يعتقد الباحث أنه قد توصل إليه.

ونؤكد، ثانية، أن اهتمام المدير ينحصر فى تطبيق المعرفة الثمينة. فللتأكيد على عمل شىء ما فى اتجاه تحسين الأداء دلالات هامة فى تحديد الفرق بين العلماء السلوكيين والمديرين. فالمدير يهتم بالمسائل الاتية :

١ ــ الظروف الحالية الماثلة والتى تستلزم الابقاء عليها أو تعديلها.

٢ ــ وضوح المهمة والغايات والأهداف ومدى تناسب الظروف الحالية مع هذه العناصر.

٣ ــ مدى الحاجة للتغيير والوقت الواجب إجراء التغيير فيه.

٤ ــ ما إذا كانت التغييرات التى تجرى تحقق الأهداف التى وضعت لها.

يتفق كل من العالم السلوكى والمدير، على ضرورة وصف الظروف الحالية بدقة. فالمدير يحتاج لذلك فى أداء العمل، بينما يحتاج العالم السلوكى إلى المعلومات لاحداث نظريات ونماذج. أما بخلاف ذلك فتختلف اهتماماتهما... ففيما يسعى العالم السلوكى لاختبار وتطوير النماذج، يعمل المدير على تحسين الأداء. وعندما تستوفى النظرية أو النموذج الاختبار التطبيقى، يتحقق لنا أعلى مستوى من التفاعل المثمر بين العلماء السلوكيين والمديرين. و يشكل هذا المستوى من التفاعل تحديا للذين يعتبرون أنفسهم خبراء فى مجال السلوك التنظيمى التطبيقى.

أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمى

تتوافر نتائج البحث التنظيمى الذى يستخدم الأسلوب العلمى بمعدلات عالية عن طريق المجلات والمقالات المتخصصة والوثائق والعروض الموجزة للمسوحات، والمؤتمرات العلمية المتخصصة. وتختلف تلك النتائج من حيث المنهجية، والقياس، ومدى التطبيق ودرجة التحكم فى المتغيرات.

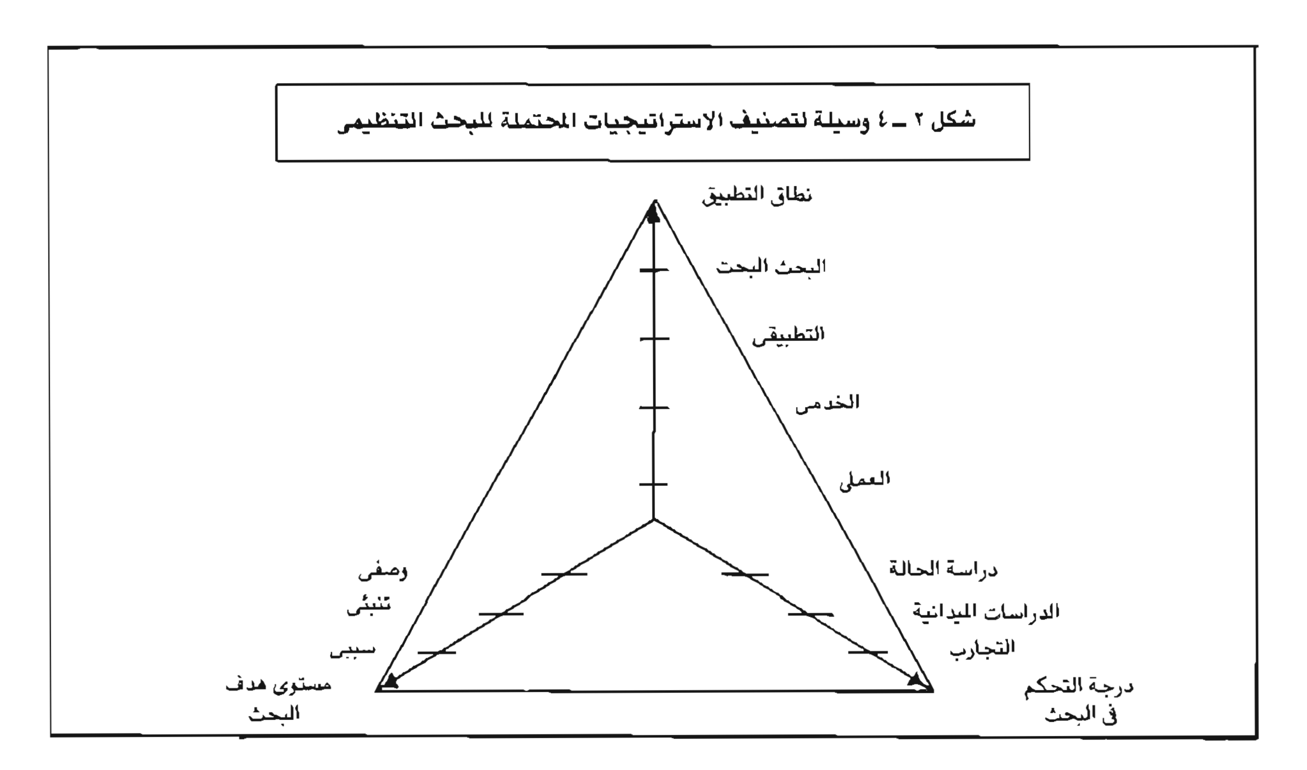
وبالرغم من التقدم الذى أحرز فى هذا المجال مثل التحليل الشامل الذى سبق عرضه، فالكم الهائل لنتائج الأبحاث والموضوعات فى مجال السلوك التنظيمى معقد ومربك. ولتخفيف حدة ذلك التعقيد قمنا بوضع طريقة للتصنيف (أى وسيلة لتصنيف الموضوعات) لتساعدك فى ترتيب وتنظيم عناصر البحث المختلفة وتحدد الأبعاد الهامة والأساسية للبحث (انظر شكل ٢ ــ ٤).

نطاق التطبيق :

يتم إجراء البحث البحت، أساسا، بقصد زيادة المعرفة. و يهتم العالم السلوكى بفهم ظاهرة ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها فى الواقع العملى على وجه التخصيص.

أما البحث التطبيقى فله قيمة محتملة فى المجال العملى لأنه يتعلق بتفسير الملاحظات واستخدام النتائج لتحسين وضع ما. ومن أمثلة ذلك إجراء بحوث عملية عن مصادر الرضا الوظيفى يمكن تطبيقها فى أوضاع تنظيمية حقيقية. والبحث الخدمى هو ذلك النوع

شكل ٢ ـ ٤ وسيلة لتصنيف الاستراتيجيات المحتملة للبحث التنظيمى



من أنواع البحث الذى يظهر عندما يستخدم العالم السلوكى مستشارا لدراسة مشكلة ما. و يفترض هنا أن المدير قد قام بتشخيص المشكلة والحق الباحث ، لقاء أجر، لدراسة المشكلة دراسة علمية. ومن أمثلة ذلك تقو يم أراء العاملين حول مجموعة المزايا الاضافية فى المنظمة.

أما بحوث الفعل فتتضمن البحث الاستقصائى لموقف ما، وتحديد المشكلات ، وتطبيق الاستراتيجيات التى تخفف أو تزيل المشكلات. و يكون التركيز فى هذا النوع من البحث على التغيير الذى قد يحدث فى الهيكل التنظيمى ، أو الناس، أو التقنية، أو البيئة، او اى تشكيلة تتألف من هذه العناصر. و يتوقع أن يحدث الباحث التغيير المؤثر والذى سيتم توثيقه وعرضه على المديرين. ومن أمثلة هذا النوع بحث أسباب دوران العمل بين العاملين.

إن أيا من تطبيقات البحث هذه جديرة بالاهتمام وضرورية لزيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمى. أما الحكم بمواءمة أى منها لموقف معين فيتوقف فى الغالب على الباحثين والمديرين المعنيين، إذ أن لهم أهدافا يريدون تحقيقها. وتعد هذه الأهداف بمثابة علامات تهدى لاختيار أحد الأنواع الأربعة المذكورة.

مستوى هدف البحث :

يتوقف مستوى هدف البحث على النتيجة المتوقعة منه. فاذا كان الباحث مهتما بوصف الكيفية التى يتفاعل بها الأفراد لحل مشكلة ما داخل جماعة بلا قائد، فان الهدف وصفى. ومن الأمثلة المعروفة للمعيار الوصفى لشكل هيكلى[١٠] نموذج نطاق الاشراف الذى قام بوصفه فريقناس (Graicunas)، وهو ليس أكثر من وصف للعدد المحتمل من التفاعلات بالنسبة للمدير فى حدود أنطقة الاشراف المختلفة.

وهدف أخر للبحث يعطيه المديرون أسبقية متقدمة، هو ما يعرف بالهدف التنبئى حيث يهتم المدير بالتنبؤ بسلوك وأداء الفرد و بتحقيق الأهداف التنظيمية الكلية. فاذا استطاع المديرون التوصل إلى الأساليب التى تتنبأ بالأداء النهائى للموظف بدقة، مثل اختبار القدرات، تمكنوا من أداء أعمالهم بسهولة و يسر. ليس هناك اختبارات تؤدى إلى تنبؤات دقيقة. ومع ذلك فالبحث عن الهدف التنبئى مازال مستمرا، وهو ضرورى بالنسبة لمجال السلوك التنظيمى.

لا يهتم المديرون والباحثون، في بعض الحالات، بالوصف أو التنبؤ ولكنهم يسعون إلى معرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرات. و يعرف هذا النوع من أنواع البحث بالسببي، ومن أمثلة ذلك المجال الذى يتضمن فكرتى الرضا والأداء. وهناك اربع علاقات اتجاهية محتملة لهذين المتغيرين تم طرحها بوساطة المنظرين والباحثين والمديرين المختلفين:

	يؤدى إلى	
١ ـ الأداء	ـــــــــــ	الرضا
٢ ـ الرضا	ـــــــــــ	الأداء
٣ ـ الأداء	ـــــــــــ	الرضا
٤ ـ الأداء	؟	الرضا

و يستخدم فى تحديد العلاقات الاتجاهية أساليب ومنهجيات إحصائية رفيعة. وقد أفضى البحث فى العلاقة السببية بين هذين المتغيرين، حتى الآن، إلى بعض النتائج الهامة ولكنها متعارضة[١٦].

درجة التحكم فى البحث:

يؤثر نوع استراتيجية البحث المختارة على درجة التحكم التى يمكن ممارستها عند دراسة السلوك البشرى فى المنظمات. و يتضمن بحث دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أى قدر من التحكم فيها، حيث إن التجربة أو الحالة قد حدثت من قبل (أى أن البحث يتم بأثر رجعى) و يكون دور الباحث فى هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث. أما فى الدراسات الميدانية فتتوافر للباحث درجة من التحكم فى اختيار مفردات البحث (الناس المراد دراستهم) والمنهجية المراد استخدامها (مثل الاستبيانات والملاحظات والمقابلات)، والفرضية التى يتم اختبارها والفترة الزمنية لاجراء الدراسة، فيما تكون درجة تحكم الباحث فى السلوك الفعلى لمفردات البحث محدودة أو منعدمة تماما. وأخيراً تتيح التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر فى المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

و يمكن أن تتم التجارب فى المختبر أو فى أوضاع ميدانية حقيقية. فقد يسعى الباحث فى دراسة عن الدافعية مثلا إلى استقصاء كيفية ارتباط العمر بهذا المتغير وبذلك تكون هناك أربع فئات عمرية للعاملين يمكن دراستها:

(١) من عمر عشرين إلى ثلاثين عاما
(٢) من واحد وثلاثين إلى أربعين عاما.
(٣) من واحد وأربعين إلى خمسين عاما
(٤) من واحد وخمسين إلى ستين عاما.

وقد بدأ الاهتمام يتزايد حاليا بدراسة اتجاهات المديرين من النساء حول وظائفهن ومواقعهن فى المنظمات وتقدمهن فى مجال العمل. واذا أراد الباحث استقصاء اتجاهات النساء فقط فى تجربة ما يتم التحكم فى متغير النوع.

عوامل إضافية يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية:

عند اختيار إحدى استراتيجيات البحوث السلوكية الأربع الرئيسية ـ دراسة الحالة، والدراسة الميدانية، والتجربة المختبرية، والتجربة الميدانية ـ يجب أن يكون الباحث ملما بأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الاستراتيجيات، كما ينبغى على الباحث اختيار الاستراتيجية التى تؤدى إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل. و بالطبع فان الاستراتيجيات تختلف حول بعض المسائل مثل:

١ ـ نوعية المعلومات أو البيانات التى توفرها.
٢ ـ مدى «نقاء» أو «عدم خلط» المعلومات ـ أى درجة وثوق الباحث فى الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.
٣ ـ مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة فى مجالات تتعدى نطاق البحث.
٤ ـ مقدار الوقت والموارد اللازمة لاجراء البحث.

وبدلا من دراسة هذه المسائل، والأخرى المماثلة، بصورة علمية، يقوم كثير من الباحثين باختيار الاستراتيجية المفضلة لديهم ويأنسون لها، ويستخدمونها بالرغم من جوانب الضعف فيها. ولسوء الحظ، تلعب العادات والتجارب والميول السابقة للباحث دورا أساسيا في اختيار الباحث لاستراتيجية معينة في بعض الحالات.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الاستراتيجيات الأربع الرئيسية، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل إلى جانب معيار التحكم في البحث. وتشمل هذه المعايير الاضافية: (١) السيطرة (٢) الواقعية (٣) المدى (٤) الدقة. (انظر شكل ٢ ـ ٥).

السيطرة:

يتماثل التحكم والسيطرة من حيث إن كلا منهما يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة. فبينما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية غير مرغوب فيها تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناء على تعديل متوقع في متغير ثان. فقد يشعر أحد المديرين بأنه من الممكن رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية للمشرفين. ولكى يتم اختبار هذا الافتراض، يلحق نصف عدد المشرفين ببرنامج لتدريب المشرفين، ويترك النصف الآخر دون تدريب، ثم يتم قياس معنويات العاملين بالنسبة للمجموعتين قبل وبعد البرنامج التدريبى. وهنا يكون المتغير الذى تمت السيطرة عليه هو حضور البرنامج التدريبى. وتعطى التجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عالية في معيار السيطرة وذلك لامكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

الواقعية:

تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات والتجارب والدراسات الميدانية وذلك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث بأن سلوك مفردات البحث طبيعى ويمثل السلوك البشرى الحقيقى والواقعى. في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووضعها في مختبر، يقلل من درجة الواقعية وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في استراتيجية التجربة المختبرية.

شكل ٢ ـ ٥ العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية البحث

الاستراتيجية	درجة التحكم	درجة السيطرة	الواقعية	المدى	الدقة
دراسة الحالة	منخفضة	منخفضة	عالية	متوسط	منخفضة
الدراسة الميدانية	متوسطة	منخفضة	عالية	عال	متوسطة
التجارب المختبرية	عالية	عالية	منخفضة	منخفض	عالية
التجارب الميدانية	عالية	عالية	عالية	منخفض	متوسطة ـ عالية

ملحوظة: يعطى هذا التقويم تقديرات «منخفض» و«متوسط» و«عال» لكل عامل على حدة.

المـــدى :

يشير المدى إلى سعة الدراسة، و بالأخص عدد المتغيرات وعلاقاتها. و يمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التى تستخدم الاستبيانات،إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الأداة. فمن الممكن أن يقوم الباحث مثلا، بدراسة الرضا الوظيفى، وسلوك القائد، وخصائص الوظائف، وسياسات المنظمة باستخدام استبيان بسيط. و يتعين على هذا الباحث أن يعرف أنه كلما كان الاستبيان طويلا زاد إرهاق المستجيب مما قد ينتج عنه إجابات متحيزة أو غير صحيحة. أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

الدقـــة :

عادة ما يكون البحث فى المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية التى عادة ما تستخدم الاستبيان. فاستخدام وسائل القياس المتعددة مثل الملاحظة من قبل مجموعة من الخبراء أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد، يتيح للباحث فرصة الحصول على بيانات صحيحة. ولهذا السبب بدأ كثير من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم.

دلالات إدارية :

قد يسأل القارىء عند هذا الحد من النقاش، «لماذا يهتم المدير ببحوث السلوك طالما هى من اختصاص العالم والأكاديمى؟».

هناك على الأقل ثلاثة أسباب يجب مراعاتها وهى :

١ ـ لم تعد الحلول الاجتهادية لمشكلات السلوك المعقدة مسلما بها، إذ أن عملية إدارة منظمات اليوم تتطلب استخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين.

٢ ـ يتمثل أحد الأدوار الادارية التى بدأت تتزايد أهميتها فى دور المشخص. و يتعين على المديرين استخدام طرق متنوعة ـ مثل الملاحظة والمسوحات والمقابلات والدراسات المنهجية وما شابهها ـ للوصول إلى حلول للمشكلات الهامة. كما يجب أن تكون معرفة أى طريقة تستخدم وفى أى موقف، جزءا من القاعدة المعرفية للمدير.

٣ ـ أخيرا يشتمل مجال السلوك التنظيمى على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها. وحتى تكون الفائدة حقيقة، يتعين أن تكون للمدير القدرة على تقويم جوانب القوة والضعف فى النماذج والنظريات المختلفة ـ والتى لا يوجد فيها ما يخلو من العيوب.

فعلى سبيل المثال، يجب أن تساعد معرفة ما إذا كانت نظرية معينة تقوم على أساس عديد من الدراسات الميدانية والتجارب، ومدى تأييد أو عدم تأييد الأبحاث اللاحقة لنتائجها. إن ذلك يساعد المدير كثيرا.

وليس غرضنا أن نحول القارىء إلى باحث، بل إننا، على عكس ذلك، نأمل أن نتمكن من توجيه السلوك فى المنظمات بفعالية على أساس متين من المعرفة.

مـــوجـــز للمـــديـر :

١ ـ هناك أربع «طرق» لترسيخ المعتقدات حول الظواهر، وهى الصلابة والسلطة والبداهة والعلم. وبما أن العلم يتضمن السعى نحو المعرفة الموضوعية، فهو لذلك شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمى.

٢ ـ العلم طريقة تتضمن الملاحظة والاستقراء والاستنباط والتحقيق.

٣ ـ تشكل النظريات الأساس لمحاولة تنظيم تفكيرنا حول المتغيرات الضرورية لفهم السلوك التنظيمى. فالنظرية فى الواقع، هى محاولة لبناء نموذج لجانب من جوانب الواقع.

٤ ـ لا تستخدم النظريات فى بناء نظرية للسلوك والأداء فقط بل تستخدم أيضا فى تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمى وفهمه وتشخيصه.

٥ ـ النموذج النظرى وسيلة لدراسة الارتباط بين المتغيرات، و يوضح نموذجنا الارتباط بين البيئة والأفراد والجماعات والقيادة والمنظمة والدافعية ونظم الحوافز والتغيير والتطو ير التنظيمى وتقو يم الأداء والأداء.

٦ ـ يتم تدريب باحث العلوم السلوكية ليكتسب المعرفة عن السلوك التنظيمى من خلال اعتماده على المبادىء العلمية للبحث، و بذا يكون دور الباحث الوصف والتوضيح أكثر من العلاج.

٧ ـ يحتاج المديرون، باعتبارهم مختصين بحل المشكلات، إلى المعلومات المستندة إلى العلم إلى جانب الفطنة والتجر بة لمعالجة الخليط المعقد من المتغيرات الموجودة فى المنظمة.

٨ ـ يتطلب الاختلاف فى توجهات كل من باحث العلوم السلوكية والمدير نظاما مفتوحا وواضحا للاتصال بينهما. ولا يمكن أن يتطور مجال السلوك التنظيمى إلا بتحسين الحوار والتفاهم بين العالم السلوكى والمدير.

٩ ـ يمكن أن يكون البحث حول ظواهر السلوك التنظيمى وصفيا أو تنبئيا أو عرضيا.

١٠ ـ يركز البحث العلمى فى هذا الكتاب على استراتيجيتى البحث الميدانى والمختبرى. و بينما تجرى الدراسات والتجارب الميدانية فى منظمات قائمة تقوم التجارب المختبرية بتكو ين أوضاع معينة لدراسة خاصية سلوكية محددة.

١١ ـ لاستراتيجيات البحث جوانب ضعف وقوة كامنة فيها. وتشمل العناصر الواجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية معينة التحكم والسيطرة والواقعية والمدى والدقة.

١٢ ـ إن دراسة خصائص السلوك التنظيمى عملية مستمرة وليست محاولة واحدة تنتهى بحل مشكلة ما ـ وتبعا لذلك فان استخدام استراتيجيات وتصاميم ونماذج مختلفة يولد معارف هامة حول السلوك البشرى يتعين على المدير ين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية، أو جماعية، أو تنظيمية.

اسئلة للمراجعة :

١ ـ إذا كانت معايير الأداء الوظيفى غير واضحة بالنسبة للعاملين، فما هى المشكلات التى قد تترتب عليها؟

٢ ـ اختر وظيفة واحدة من القائمة الآتية وحاول وضع معايير للأداء تأخذ فى الاعتبار عوامل الدقة والزمن والتقو يم.

ا ـ ضابط شرطة.

ب ـ مدير فريق رئيسى لكرة القدم.

ج ـ جراح اعصاب.

د ـ مبرمج حاسب آلى.

٣ ـ ما هى المخاطر التى يمكن أن يواجهها مدير معاصر يعمل فى مجال صناعى ديناميكى باعتماده الكامل على «الفطنة والخبرة» لتحسين مستوى أداء مرءوسيه؟

٤ ـ بين كيف ترتبط الفرضيات بالنظرية.

٥ ـ من المسئول عن تفسير نتائج التجر بة الميدانية (الباحث أم المدير) ولماذا؟

٦ ـ لماذا يشعر المديرون بالقلق تجاه التوقفات، أو الأعطال التى تنتج عن إجراء الدراسات الميدانية؟

٧ ـ ما هى مزايا التجر بة المختبرية مقارنة بالتجر بة الميدانية؟

٨ ـ إننا نفترض انه يجب تحسين الحوار بين الباحث والمدير إذا ما أريد أن تكون المعرفة بالسلوك التنظيمى فى المنظمات كاملة علميا. هل تتفق مع هذا الرأى؟ ولماذا؟

حالة دراسية عن السلوك التنظيمى

حالات الضم التى نجحت

بالرغم من الأعداد المتزايدة لحالات الضم (شراء شركة لأخرى) فى السنوات الأخيرة، إلا ان إحدى الدراسات التى أعدتها مؤسسة ماكينزى وشركاه للاستشارات الادارية (كما أوردتها مجلة فورشن) قد كشفت أن أغلب هذه الحالات قد فشلت. وفى الواقع إن هناك أكثر من ثلثى حالات الدمج لم تحقق كسبا ماديا أكبر مما لو قامت الشركة الضامة بوضع استثماراتها فى شهادة توفير باحد البنوك.

لماذا يكون معدل الفشل عاليا؟ يقول الخبراء فى مجال الضم بأن العملية أشبه بحالة الزواج،حيث يتطلب الأمر التكيف والتعديل من جانب الشركة الأم والشركة التى يتم ضمها. مجلة فورشن (Fortune) مثلا، تسأل كيف يمكن لشركة اى بى ام (I B M) التقليدية التعايش مع شركة رولم (Rolm) المتحررة (شركة تعمل فى مجال تقنية الاتصالات ضمتها (أى بى ام) سنة ١٩٨٤) أو لشركة جنرال موتورز التعايش سلميا مع شركة فيالق نظم البيانات الالكترونية ذات الضبط والربط (التى أسسها رجل الأعمال روس بيروت (Ross Perot) والتى ضمتها إليها جنرال موتورز عام ١٩٨٤م)؟ فعادة ما يكون للشركة الأم والشركة المنضمة عادات وقيم ومعتقدات متباينة تماما. وتخاطر الشركة الضامة حينما تحاول خنق الشركة المضمومة وتقضى على خصائصها المميزة التى كانت فى الأساس عنصر جذب بالنسبة للشركة الضامة.

هنا تبدو الشركة الأم فى مازق. فاذا فرضت أسلوبها الادارى على الشركة الأخرى فمن المحتمل أن تنسف عملية الضم وتقصى مديريها المتمرسين. فقد حاولت شركة جنرال الكتريك مثلا أن ترفع يدها عن شركة **انتيرسل** (Intersil)، شركة مصنعة للمواد الموصلة للكهرباء، إلا أنها استبدلت النظام الاختيارى لامتلاك الأسهم بالنسبة للعاملين فى **انتيرسل** بنظام للحوافز يتسق مع نظام جنرال اليكتريك. فأثار ذلك حنق كثير من مديرى ومهندسى **انتيرسل** فتركوا العمل بالشركة فى أول فرصة لاحت لهم.وقد فقدت الشركة خلال فترة قصيرة ما يفوق الثلث من خيرة المهندسين العاملين فيها.

من الممكن أن يكون عدم التدخل خطيرا بنفس القدر. كما اكتشفت موتورولا (Motorola) فقد اشترت موتورولا شركة فورفيز سيستمز (Four - Phase Systems) التى تصنع نظم معالجة البيانات، حيث كانت فى حاجة ماسة لدعم إدارى كبير، كما تقول فورشن... فهى فى حاجة إلى «كبير مديرين» لتصريف الأعمال اليومية ومساعدة الأطراف المتصارعة، إلا أنها لم تفعل شيئا من ذلك وانتظرت سنة تقريبا قبل أن يتم تعيين مدير جديد لها وقتها كان الضرر قد حدث بالفعل.

ماذا تفعل الشركة الضامة إذن؟ هل يتعين عليها أن ترفع يدها عن إدارة الشركة التى يتم ضمها أم تتدخل فيها؟ الاجابة على ذلك، حسب رأى الخبراء الذى أوردته مجلة فورشن، هو شىء من هذا وذاك. حيث تحاول الشركات الضامة أن تبقى على ثقافة الشركة التى يتم ضمها على ما هى عليه، بمنحها الاستقلال التام عنها، على أن دور الشركة الأم لا يقتصر على التمويل فقط، بل توفر الكثير من الشركات الضامة الناجحة التدريب الادارى والاستشارة لمساعدة رجال الأعمال فى كيفية إدارة شركاتهم النامية بصورة أفضل. وقد يشهد على آثار ذلك تانهل (Tannehill) الذى شرع فى إنشاء شركته الخاصة (Stock Equipment) بولاية أوهايو. فعندما قامت شركة جنرال سقنال (General Signal) بشراء شركته، أثار المستشارون العديد من الأسئلة التى كشفت عن مشكلات شركة (Stock Equipment) الاستراتيجية منها والتشغيلية، كما قدم المستشارون حلولا ساعدت تانهل فى تحسين استراتيجية مشروعه وحل مشكلات التخزين.

وأحيانا تستطيع الشركة التى يتم ضمها تغيير الشركة الأم وفق اكتشاف هاريس انترتايب (Haris Intertype) وهى شركة مصنعة للمطابع، عندما ضمت شركة راديشن المتحدة (Radiation Inc) التى تصنع نظما الكترونية معقدة تشمل معقبات الصواريخ. فبعد عملية الضم بقليل، بدأ مديرو شركة راديشن فى تولى مناصب عليا فى شركة هاريس وأصبحت لهم وجهات نظر راديكالية حول الصورة التى يجب أن تكون عليها الشركة. وباختصار فقد حولوا شركة هاريس من شركة لصناعة المطابع إلى شركة لأجهزة الاتصالات الالكترونية. من خلال شرائها لعدد من الشركات الأخرى انتهت بشراء شركة منتجات لانير (Lanier Business Products) وهى شركة لمعدات معالجة الكلمات (طابعات) فى عام ١٩٨٣م.

اسئلة إرشادية :

١ ـ ما هى العوامل التى أوجدت الصعوبات فى حالات الضم التى تم وصفها فى الحالة؟

٢ ـ فى أى مستوى من المستويات تعمل هذه العوامل ـ الفرد أم الجماعة ام التنظيم؟

٣ ـ كيف يمكنك وضع إطار لدراسة علمية لبحث عمق هذه المشكلة؟

المصدر : Myron Magrin: "Acquiring Without Smoothing" Fortune, November 12, 1984, pp. 20 - 26.

حالة عن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمى
مستوصف بيلى جيكنز

مستوصف بيلى جيكنز مؤسسة متخصصة فى تقديم العناية الطبية للمرضى الخارجيين فى كولمبس بولاية أوهايو ـ تختص العيادة بالعناية الطبية التشخيصية والوقائية لمواطنى مجتمع أوهايو الوسطى. و يقوم أطباء من ذوى التخصصات العالية بالكشف والتشخيص الكامل للمريض، باستخدام أحدث الأجهزة الالكترونية فى التحليل. فاذا أظهر الكشف أمراضا بدنية للمريض، تم تحويله إلى أحد المستشفيات المجاورة.. ومع أن خدمات العيادة متاحة للعامة، إلا أن ٤٠٪ من المرضى هم من المنظمات المجاورة والتى لها عقود مع العيادة للكشف الدورى على موظفيها.

تستخدم العيادة التى أنشئت فى عام ١٩٧٠ بوساطة الدكتور ج. ت بيلى (J.T.Bailey) والدكتور ل. هـ سمز (L. H. SIMS)، اثنى عشر طبيبا متخصصا وأكثر من مائتى فنى وموظف يشغل ٧٠٪ من وظائف الفنيين والموظفين نساء وحوالى ٢٠٪ من هذه الوظائف موظفون يعملون لبعض الوقت (Part- time) ـ(عادة ما يكونون طلابا بكلية الطب بالجامعة المجاورة و يعملون فى فترات العصر والمساء بعد انتهاء المحاضرات).

أنشأ المستر استيف مان (Steve Mann) مدير المستوصف خلال الربع الأول من عام ١٩٨٥ نظاما جديدا لتوزيع العاملين (جدولة العمل) مستبدلا نظام العمل من خمسة أيام فى الأسبوع بواقع ٤٠ ساعة عمل، لنظام ٤ أيام عمل / ٤٠ ساعة فى الأسبوع. لقد تعرف مان على فكرة العمل الأسبوعى المعدل من خلال اطلاعاته على أدب الادارة واتصالاته بجمعيات الموظفين المحلية والوطنية، وملاحظاته فى المنظمات الأخرى فى منطقة كولمبس. و يعتقد مستر مان بأن العيادة يجب ألا تكون مبتكرة فى مجال الطب فقط بل وفى مجال إدارة الأفراد أيضا.

و يطبق نظام الجدولة الجديد «٤/ ٤٠» على العاملين الفنيين والمساندين المتفرغين للعمل. أما بالنسبة للعاملين المتعاونين فيعطون إما يوم الجمعة أو يوم الاثنين لتصبح عطلة نهاية الأسبوع ثلاثة أيام. وقد نوه مستر مان إلى أنه سيتم تقو يم النظام الجديد بعد فترة تجربة تمتد لستة أشهر.

و بقرب نهاية ستة الأشهر ـ فترة التجربة ـ قام مستر مان بتكو ين فريق عمل من خمسة أشخاص لتقو يم نظام «٤/ ٤٠» على أن يرفع تقريرا له خلال ثلاثين يوما. لقد أصبحت مواقف بعض أعضاء الفريق معروفة حيث اتضح أن مساعد مدير المستوصف مؤيد للعمل بالنظام الجديد، فيما كان موقف مشرفى قسمى التمريض وعلم الأمراض سلبيا تجاه النظام الجديد . أما آراء العضو ين الباقيين من الفريق فلم تعرف.

اتم الفريق مهمته ورفع تقريره للمستر مان. وقد جاء فى التقرير التوصيات التالية: (١) ألا يستمر العمل بنظام «٤/ ٤٠» الجديد. (٢) العودة إلى نظام «٥/ ٤٠» السابق فورا. **وفيما يلى مقتطفات من التقرير :**

تقرير فريق عمل جدولة عمل الموظفين ـ ١٠ سبتمبر ١٩٨٥م

التوصية :

يوصى فريق العمل المختص بتقو يم نظام العمل لأربعة أيام/ أربعين ساعة فى الأسبوع بأن يوقف العمل بنظام الجدولة الجديد والعودة إلى نظام العمل لخمسة أيام/ أربعين ساعة فى الأسبوع. و يعتقد الفريق بأن عيوب نظام الجدولة الجديد تفوق مزاياه.

الطريقة :

تم استخدام طريقة التقو يم على مرحلتين وشمل ذلك استقصاء ومقابلات غير رسمية.

١ ـ تم تصميم استبيان، وارسل لكل العاملين المئه، وقد تم توجيههم باستكمال البيانات أثناء ادائهم للعمل، وأن يودعوه مكتب شئون الموظفين. وهم فى طريقهم إلى منازلهم. مرفق نتائج المسح (انظر شكل ٢ ـ٦) وقد أظهرت البيانات الآتى: (١) أن هناك أقل من ٣٠٪ من الموظفين فى عينة المسح يفضلون استمرار النظام الجديد. (٢) أن التقديرات التى وضعت لدرجة خطورة المشكلات أكثر من تلك التى وضعت للايجابيات.

٢ ـ تم إجراء مقابلات غير رسمية مع ثمانية عشر موظفا ممن لم يشتركوا فى المسح، واتضح أن ثلاثة عشر موظفا منهم لا يفضلون النظام الجديد. ومن أكثر المشكلات التى تكرر ذكرها من قبل هؤلاء تلك المتعلقة بالاضطراب فى العمل والمنزل. ومن المزايا الايجابية التى تكرر ذكرها تقليل نسبة الغياب وتخفيض تكلفة الانتقال.

شكل ٢ ـ٦ مسح لجدولة العاملين

الاسم :
الادارة :

١ ـ هل تفضل الاستمرار بنظام «٤/ ٤٠» اسبوع؟
نعم ١٢ لا ٣١

٢ ـ مشكلات الجدولة : يرجى وضع تقدير من ١ ـ ٥ (لا مشكلة... مشكلة خطيرة) لكل من المشكلات المحتملة المدرجة بعد بالنسبة للنظام الجديد (٤/ ٤٠)

المشكلة	التقدير	
١ ـ الانهاك من يوم العمل الطويل.	٣,٧٢	متوسط التقديرات
٢ ـ اضطراب جدولة العاملين.	٤,٥٨	
٣ ـ زيادة في عبء العمل.	٤,١٤	
٤ ـ زيادة في مشكلات الاتصال.	٣,٩٠	
٥ ـ المشكلات العائلية نتيجة التأخر في الوصول للمنزل.	٣,٨٧	

٣ ـ مزايا الجدولة :
يرجى وضع تقدير من ١ ـ ٥ (لا مزية... مزية إيجابية هامة) لكل من العناصر المدرجة بعد عند تطبيق نظام (٤/ ٤٠) مقابلة بنظام (٥/ ٤٠)

المزايا المحتملة	التقدير	
١ ـ رفع معنويات العاملين.	٢,٨١	متوسط التقديرات
٢ ـ انخفاض الغياب.	٣,٩٥	
٣ ـ زيادة وقت الفراغ.	٤,١١	
٤ ـ انخفاض تكاليف الانتقال	٤,١٥	
٥ ـ قلة الوقت الضائع	٢,٧٠	

أسئلة إرشادية :

١ ـ ما هي الأهداف للتحول لنظام العمل الأسبوعي ٤/ ٤٠؟
٢ ـ قوم ما أنجزه فريق العمل من وجهة النظر الادارية.
٣ ـ قوم ما أنجزه فريق العمل من وجهة الدراسة الميدانية.
٤ ـ ماذا يجب أن يفعل مستر مان بعد ذلك؟

Notes :

1. M. McCohen and E. Nagel, **An Introduction to Logic and Scientific Method** (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1934).
2. Eugene F. Stone, **Research Methods in Organizational Behavior** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1978), p. 6.
3. John M. Neale and Robert M. Liebert, **Science and Behavior** (Egnlewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973), p. 2.
4. Fred N. Kerlinger, **Foundations of Behavioral Research** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973), p.7.
5. Robert Braithwaite, **Scientific Explanation** (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1955), p. 1
6. Stone, **Research Methods,** p. 8.
7. Robert Dubin, **Theory Building** (New York: Free Press, 1969), p. 24.
8. Lyle Yorks and David A. Whitsett, "Hawthorne, Topeka, and the Issue of Science Versus Advocacy", **Academy of Management Review**,1985, pp. 21-30; Ian Maitland, John Bryson, and Andrew Van De Ven, "Sociologists, Economists, and Opportunism", **Academy of Management Review,** 1985, pp. 59-65.
9. Ibid.
10. J. E. Hunter, F. L. Schmidt, and G. B. Jackson, **Meta-Analysis: Cumulating Research Findings Across Studies** (Beverly Hills, Calif.: Sage, 1982).
11. Ibid.
12. S. Maurer, S. Werling, and M. J. Wallace, Jr., **"Effects on the Pay-Satisfaction Relationship"** (University of Kentucky, unpublished manuscript, 1985).
13. Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, **Management and the Worker** (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1939).
14. E. G. Boring, **A History of Experimental Psychology** (New York: Appleton-Century-Crofts, 1950), p. 8.
15. A. V. Graicunas, "Relationships in Organization", in **Papers on the Science of Administration,** ed. Luther Gulick and Lyndall F. Urwick (New York: Columbia University, 1947), pp. 183-87.
16. For a more detailed discussion of directional relationships, see Charles N. Green, "The Satisfaction-Performance Controversy: New Developments and Their Implications", **Business Horizons,** October 1972, pp. 31-41.

Additional References :

ARVEY, RICHARD D., and ALLEN P. JONES "The Use of Discipline in Organizational Settings: A Farmework for Future Research. In **Research in Organizational Behavior,** edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

ATKINSON, J. W., and D. CARTWRIGHT. "Some Neglected Variables in Contemporary Conceptions of Decision and Performance". **Psychological Reports,** 1964, pp. 575-90.

BAILEY, K. E. **Methods of Social Research.**New York: Free Press, 1978.

BEHLING, ORLANDO. "The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behavior and Organization Theory". **Academy of Management Review,** 5. 1980, pp. 483-90.

BRANDT. R. M. **Studying Behavior in Natural Settings.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

BROUSSEAU, K. R., and J. B. PRINCE. "Job-Person Dynamics: An Extension of Longitudinal Research". **Journal of Applied Psychology,** 66, 1981, pp. 59-62.

CHILD, J. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Part I. A Contingency Analysis". **Journal of Management Studies,** 1974, pp. 175–89.

DUBIN, R. "Theory Building in Applied Areas. In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 17–39.

DUNNETTE, M. D. **Personnel Selection and Placement.** Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966.

EVERED, ROGER. and MERYL REIS LOUIS. "Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: 'Inquiry from the Inside' and 'Inquiry from the Outside'." **Academy of Management Review,** 6, 1981, pp. 383–95.

GHORPADE, J. "Study of Organizational Effectiveness: Two Prevailing View-points", **Pacific Sociological Review,** 1970, pp. 21–40.

GOODMAN, P. S., J. M. PENNINGS, and Associates, **New Perspectives on Organizational Effectiveness.** San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

LIEBERMAN, S., and J. F. O'CONNOR. "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Organizations". **American Sociological Review,** 1972, pp. 117–30.

LORD, ROBERT G. "An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership, and Behavioral Measurement in Organizations", In **Research in Organizational Behavior,** edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw. Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

MAHONEY, T., and P. FROST."The Role of Technology in Models of Organizational Effectiveness". **Organizational Behavior and Human Performance,** 1974, pp. 127–38.

MINER. J. **The Challenge of Managing.** Philadelphia: Saunders, 1975.

MORGAN, GARETH, and LINDA SMIRCICH."The Case for Qualitative Research". **Academy of Management Review,** 5, 1980, pp. 491–500.

MOTT, P. E. **The Characteristics of Effectiveness.** New York: Harper & Row, 1972.

PRICE, J. L. "The Study of Organizational Effectiveness". **Sociological Quarterly,** 1972, pp. 3–15.

RIDGWAY, V. F. "Dysfunctional Consequences of Performance Measurements". **Administrative Science Quarterly,** 1955, pp. 240–47.

ROBERTS, KARLENE H., and NAKIYE A.BOYACIGILLER."Cross-National Organizational Research: The Grasp of the Blind Man". In **Research in Organizational Behavior,** edited by Barry M. Staw and L. L. Cummings Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.

ROUSSEAU, DENISE M. "Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross- level Perspectives", In **Research in Organizational Behavior,** edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

RUNKEL, P. J., and J. E. McGRATH. **Research on Human Behavior.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

STEERS, R. M. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977.

SUTTERMEISTER, R. A. **People and Productivity.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

TERBORG, JAMES. "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organization". **Academy of Management Review,** 6, 1981, pp. 569–76.

TERBORG, J. R., P. RICHARDSON, and R. D. PRITCHARD. "Person-Situation Effects in the Prediction of Performance: An Investigation of Ability, Self-Esteem, and Reward Contingencies". **Journal of Applied Psychology,** 65, 1980, pp. 574–83.

WHITE, S. E., T. R. MITCHELL, and C. H. BELL. "Goal Setting, Evaluation Apprehension, and Social Cues as Determinants of Job Performance and Job Satisfaction in a Simulated Organization". **Journal of Applied Psychology,** 62, 1977, pp. 665–73.

الجزء الثانى

الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمى

الخصائص الفردية

لنتامل لبضع لحظات هاتين الصورتين المختلفتين لجو العمل :

ليس هناك أشق على المرء من أن يكون مقيدا بأداء شيء واحد كل يوم من الصباح إلى الليل دون إرادته. وكلما أحس المرء بآدميته، أصبح عمله أكثر بغضا لنفسه؛ لأنه يحس بالتقيد وانعدام الأهداف. وفي كل الفروع يتحول نشاط العامل إلى شيء تافه.... مجرد عملية ميكانيكية تتكرر كل دقيقة ولا تتغير عاما بعد عام[1].

يغادر مستر ميتلتس (Metelits) داره في قير ينقتون (Gearington) بجوار حديقة ريسيرش ترايانقل (Research Triangle) بكارولينا الشمالية، كل صباح في تمام الساعة السابعة والربع، يشاركه موظف أخر يعمل بمؤسسة داتا جنرال في هذه الرحلة التي تستغرق ٢٥ دقيقة عبر منطقة ريفية خضراء بكالرولينا الشمالية. ومستر ميتلتس الذي يعمل رئيسا لقسم مبرمجي الكمبيوتر، و يبلغ من العمر ٤١ عاما، و يتقاضى مبلغ تسعة وثلاثين ألف دولار في العام، لا يرتدي ربطة عنق أثناء العمل. و يمكنه أن يعمل وفق جدول ساعات عمل مرن، وله مكتب خاص به مزود بحاسب آلي، ولا يلزمه أن ينتظر ليجد فرصته في الحاسب الآلي الرئيسي. كما أنه يستطيع أن يأخذ معه جهاز كومبيوتر نقال إلى منزله في نهاية الأسبوع إذا أراد.

تتذكر زوجة مستر ميتلتس، السيدة جوى ذات الأربعين عاما، الفترة التي انتقلت فيها الأسرة من نيوجرسي إلى هذا المكان قبل ثلاث سنوات : «عندما انتقلنا إلى هنا كان ستيفن يقول : إن انتقالنا أشبه بالتقاعد مبكرا عن العمل، إلا أنه يعمل الآن أكثر من ذي قبل، ومع ذلك فانه يذهب إلى الكلية مرتين في الأسبوع : لتحضير درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إنه يجد متعة كبيرة في ذلك[2].

المشهد الأول لفريد ريك انجلز (Fredrich Engles) أحد رواد الحركة الاشتراكية يصف فيه العمل لعمال المصانع الانجليز منذ مائة عام تقريبا على أن هناك آخرين يرون أن نفس الصورة تنطبق على حياة عمال صناعة السيارات في منتصف السبعينيات[3].

وأوردت القصة الثانية جانيت قيون (Janet Guyon) التي تعمل بمجلة وول ستريت (Wall Street Journal) وتصف الجهد الذي يبذل من قبل أعداد متزايدة من أصحاب الأعمال لاحداث منظمات ووظائف تتيح للعاملين تكثيف ما أصبح يعرف بجودة بيئة العمل. لقد أخذ البحث، الذي يجرى حاليا، يركز على مسائل كبرى تتعلق بقيم الحياة، والتقدم الوظيفي، وتحقيق الذات للموظفين، بعد أن كان مجال التركيز فيه ضيقا ومحصورا في الرضا الوظيفي قبل فترة السبعينيات[4] وسواء أكان اهتمامنا عمليا يتعلق بجعل العاملين أكثر إنتاجية، أو اجتماعيا عاما يتعلق بجعل تجربة العمل أكثر إشباعا، فلا بد لنا من تناول الخصائص الفردية للعاملين.

إن الغرض من هذا الفصل بحث تلك الخصائص الفردية الأكثر تلاؤما مع المنظمة، ولن نستطيع فهم الأداء في المنظمات دون معرفة الخصائص الفردية التي تؤثر على السلوك والأداء. و بالرغم من أن الوصفين اللذين وردا قبل قليل حول الحياة العملية يرسمان صورتين مختلفتين تماما إلا أن كليهما يؤكدان الاهتمام بالفرد العامل.

سيتناول هذا الفصل خمس خصائص فردية هي :

الدوافع : القوة النفسية الدافعة للسلوك.

والشخصية : مجموع الأوجه العديدة التي تشكل الفرد.

والادراك : المعالجة الانتقائية للمعلومات التي تفضي إلى سلوك قصير المدى،

والتعلم : تعديل السلوك بصورة مستمرة ولمدى طويل،

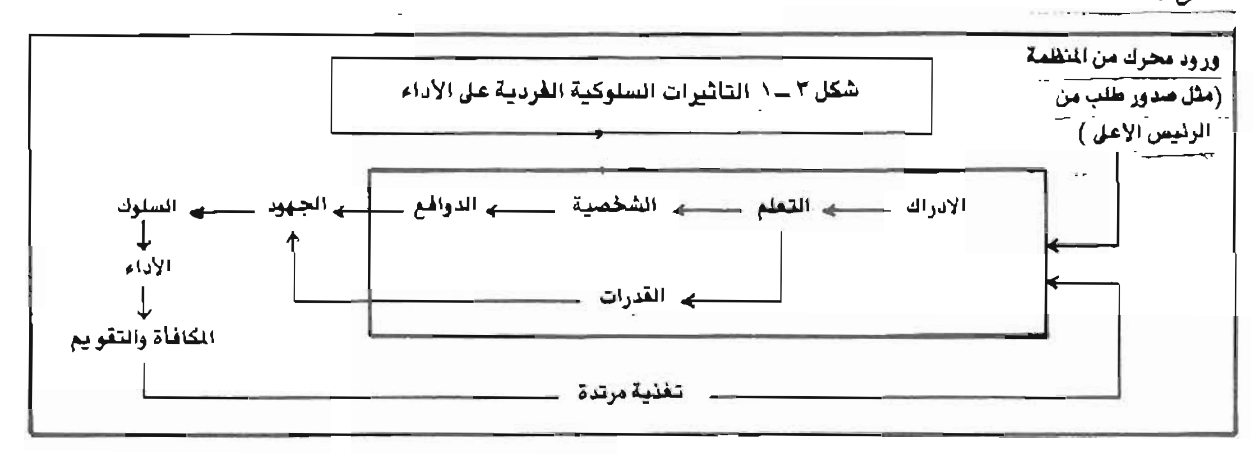
والرضا الوظيفي : الاتجاهات التي يكونها الفرد نحو عمله.

زيادة على ذلك تلعب القدرة ــ مقدرات الأداء الثابتة أو المحتملة ــ دورا في تكييف هذه الخصائص.

نموذج للأداء الفردى :

من الممكن أن يستفيد المديرون الممارسون و باحثو السلوك التنظيمى من نموذج للخصائص الفردية وأثرها على السلوك والأداء.

ولا بد لمثل هذا النموذج من الوفاء بمطلبين اساسيين : اولا، يجب أن يكون بسيطا بالقدر الذي يسمح لنا بتنظيم الحقائق حول السلوك وإدراك معنى ما نشاهده. ثانيا، يجب أن يكون النموذج كاملا للحد الذى يجعله أداة تنبؤ دقيقة للجهد والسلوك والأداء فى العمل*.



(النموذج المعروض فى الفصل الثانى يوحى بأن الاختلافات فى الأداء، فى الأصل، نتاج لمتغيرات عديدة ـ مادية وذهنية وهيكلية وبيئية وتقنية).كبداية نقدم فى شكل (٣ ـ ١) نموذجا للتاثيرات السلوكية الفردية على الأداء. فاهتمام المدير ينصب فى النهاية على أداء الموظف (مثل عدد المرضى الذين قامت الممرضة بخدمتهم، أو مدى ملاءمة الأنبوب الذى قام السباك بتركيبه). و يشير شكل (٣ ـ ١) إلى ان الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

يعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والارشاد. فقد يطلب الرئيس المباشر من موظف، على سبيل المثال، أن يقوم بانجاز مجموعة من المهام تحت إشرافه كتجربة لذلك الموظف. فى البداية، قد يقوم الرئيس المباشر بتمرين هذا الموظف وتزويده بتوجيهات حول الطريقة التى يجب أن يتصرف بها فى مجال العمل. إلى جانب ذلك من المحتمل أن يقوم الرئيس المباشر بمراجعة العمل المنجز، وأن يقترح إجراء بعض التحسينات حيثما كان ضروريا، وأن يكافىء الموظف بالاطراء على إتمام تلك المهام بنجاح، وتمثل التوجيهات والتدريب الأولى محركات من قبل المنظمة، تسبق جهد الفرد وسلوكه وأداءه (كما هو موضح بشكل ٣ ـ ١).

وثمة مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعى على الجهود والسلوك والأداء اللاحق فى ظروف مماثلة (كما هو موضح فى الشكل أيضا)، فنرى أن جهد الفرد وسلوكه وأداءه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية.

إن أهم شىء فى هذا الفصل هو تلك العوامل الكامنة فى الفرد، والتى تتوسط بين الأحداث البيئية والسلوك الملاحظ. فالسلوك خارجى بالنسبة للفرد، وبهذه الصفة يمكن ملاحظته عمليا حال وقوعه. وبالمقابل، فان الأحداث البيئية (مثل توجيه المدير) خارجية و يمكن ملاحظتها تجريبيا، وكما هو موضح فى شكل ٣ ـ ١، فهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل بين الأحداث المشاهدة والسلوك الملاحظ، وهى الادراك والتعلم والشخصية والدوافع والقدرات.

تساعد الشخصية فى تفسير سبب حدوث سلوك معين، فهى تتناول محتوى السلوك، ونظرتها اتجاه الفرد ساكنة إلى حد ما. و يعتبر معظم العلماء السلوكيين الدوافع، وهى التى تثير السلوك وتوجهه، والقدرات، وهى التى توفر للانسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، جوانب للشخصية. فالدوافع والقدرات لازمة جميعا لحدوث الفعل. بينما يوفر الاستيعاب والتعلم، بالمقابل، الزاوية أو النسق الديناميمى للسلوك، و يوضحان كيف أن السلوك يتغير أو يبقى على حاله بمرور الزمن مثلما ينمو العاملون و يتغيرون فى المنظمات.

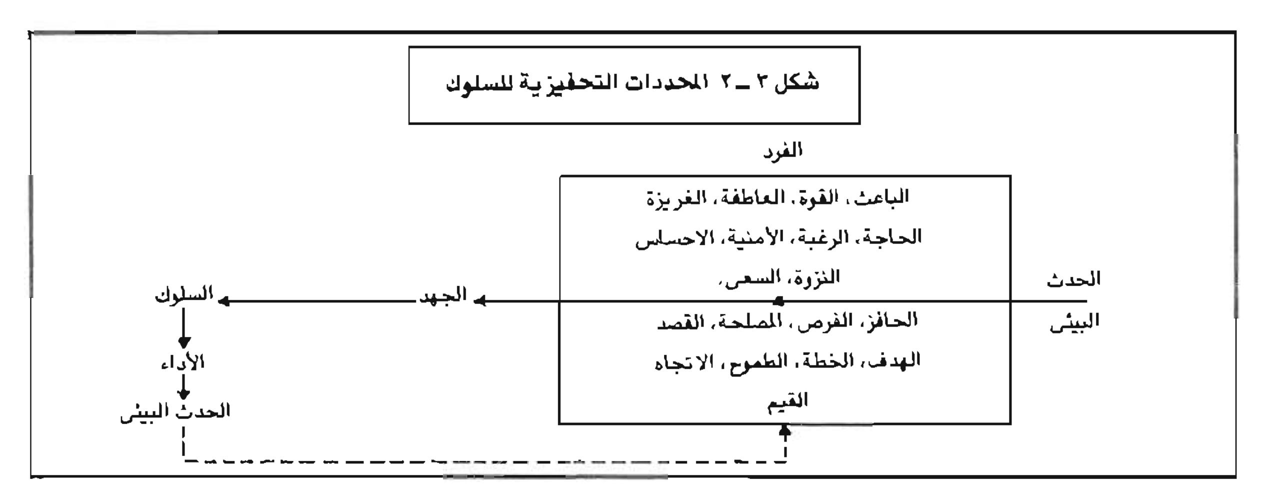
من العسير الفصل بين موضوعات الادراك والتعلم والشخصية والدوافع والقدرات وتناول كل منها على حدة. وفى الواقع فان هذه العوامل ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا، كما هو موضح بشكل (٣ ـ ١)، وتشترك فى الخصائص التالية :

ـ تؤثر العوامل الخمسة كلها على السلوك والأداء.

ـ تعيش العوامل الخمسة جميعا فى العقل البشرى.

و بذلك تكون هذه العوامل غير محسوسة أو قابلة للملاحظة المباشرة. ولا يستطيع المديرون غير التخمين حول تلك العوامل. وقد عبر بعض العلماء السلوكيين عن شعورهم بالاحباط لمطالبتهم بعمل تخمينات أو استنتاجات عن العقل (البشرى) بالرجوع إلى تلك المساحة المفتوحة فى شكل ٣ ـ ١ «كصندوق أسود»

و يفسر المديرون السلوك، بالرجوع إلى العوامل السلوكية الأربعة : الادراك والتعلم والشخصية والدوافع. ولنعطى مثالا ملموسا لذلك : نفترض أن أحد المديرين يسعى إلى زيادة المخرجات التى يحققها أحد مرءوسيه فى وظيفته، عن طريق إطرائه بصفة مستمرة. وهو يفعل ذلك لاعتقاده أن هذا الموظف يحتاج إلى المدح المستمر. و يأمل أن يستجيب الموظف لهذا الاطراء بزيادة الأداء ـ و بدلا من ذلك يبدى الموظف رد فعل سلبيا و يخفض مستوى أدائه و يشكو من كثرة الضغط عليه. يفعل الموظف ذلك لأنه تعلم من التجربة أن الاطراء يكون المكافأة الوحيدة للأداء فوق المتوسط وأنه فى الواقع لا يرغب فى مجرد الاطراء فقط. ولعله من الواضح أن العناصر الأربعة للعمليات السلوكية واضحة فى سياق هذا المثال : فها هو ذا الادراك حيث فهم كل من المدير وللوظف معنيين مختلفين للاطراء، وتدخل الدوافع أيضا... فقد أحدث الاطراء ـ كمحرك ـ سلوكا غير متوقع من قبل المدير... وكذلك التعلم حيث بنى الموظف السلوك الحالى على التجربة... وأخيرا تدخل الشخصية ـ أخطأ المدير فى تفسير نوع الحاجة التى سعى الموظف لاشباعها.



ونبدأ نقاشنا بتحليل ذلك العنصر الذى ينشط السلوك، وهو الدوافع.

الدوافع والسلوك :

يوضح الشكل (٣ ـ ١) أن الدوافع تعمل كعوامل نفسية وسيطة تؤثر على السلوك استجابة لأحداث بيئية. و يظهر شكل (٣ ـ ٢) المشتق من شكل (٣ ـ ١) الدور الكبير للدوافع فى عملية السلوك.

تعارف علماء السلوك على تصنيف الدوافع إلى الفئتين المذكورتين بشكل (٣ ـ ٢)،تشمل المجموعة الأولى : البواعث والدوافع والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات والسعى. وتشير كل هذه المصطلحات إلى شىء داخلى يدفع أو يحث الانسان على فعل أو سلوك معين. وتشير المجموعة الثانية إلى عوامل أو أحداث فى بيئة الفرد، فيتم التعبير عن الحافز أو الفرض أو المصلحة أو الطموح، مثلا، بالاشارة إلى حالة يأمل الفرد فى حدوثها كنتيجة لتصرف معين قام به. و بمعنى آخر فان هذه العوامل تجذب السلوك أو تستدرجه.

إجمالا لهذا الموضوع نستطيع القول بأن الدوافع عوامل داخلية تؤثر فى الأفعال والسلوك الملاحظ. زيادة على ذلك، قد تكون الدوافع فسيولوجية فى طبيعتها كالحاجة إلى الطعام، أو نفسية كالرغبات والأمنيات والطموحات. وأخيرا، يقوم العلماء السلوكيون بالتمييز بين عوامل الدافعية التى تنطلق من الفرد وتدفع للسلوك و بين تلك التى يدخل فيها اهتمام الفرد بالأحداث البيئية وتجتذب السلوك.

و يلزم قبل دراسة نماذج عملية الدفع فى الفصل الرابع معرفة الأسئلة الرئيسية التى ينبغى أن تجيب عنها تلك النظريات حول دور الدوافع فى السلوك. إن تفسير فعل معين أو سلسلة من الأفعال المعينة ليس بالسهولة التى قد يدل عليها مطلع هذا الجزء. فقد يؤدى الموظف عمله بصورة جيدة، أو يتغيب عن العمل، أو يفشل فى مسايرة الآخرين لعدة أسباب مختلفة.

وقد حدد هنت (Hunt) بضعة تأثيرات أساسية للدوافع على السلوك[٦]. و يمكن إيجاز هذه التأثيرات باقتراح أربعة أدوار رئيسية تلعبها الدوافع، لابد من فحصها عند دراسة السلوك وهى: إثارة سلسلة من الأفعال واستمرارها وإيقافها وتقويم الأحداث البيئية من زاوية أهداف الفرد الخاصة وتحديد الاختيار والمسار الذى يأخذه السلوك، والتعلم.

درس العلماء السلوكيون مضمون الدوافع، و بالأخص، الحاجات أو الدوافع المشتركة بين الناس فى المنظمات.كما استحدثوا طرقاً عديدة متباينة، وأحيانا مربكة، لتصنيف الدوافع،كما غرق بعضهم فى قوائم طويلة عددوا فيها مئات الحاجات.

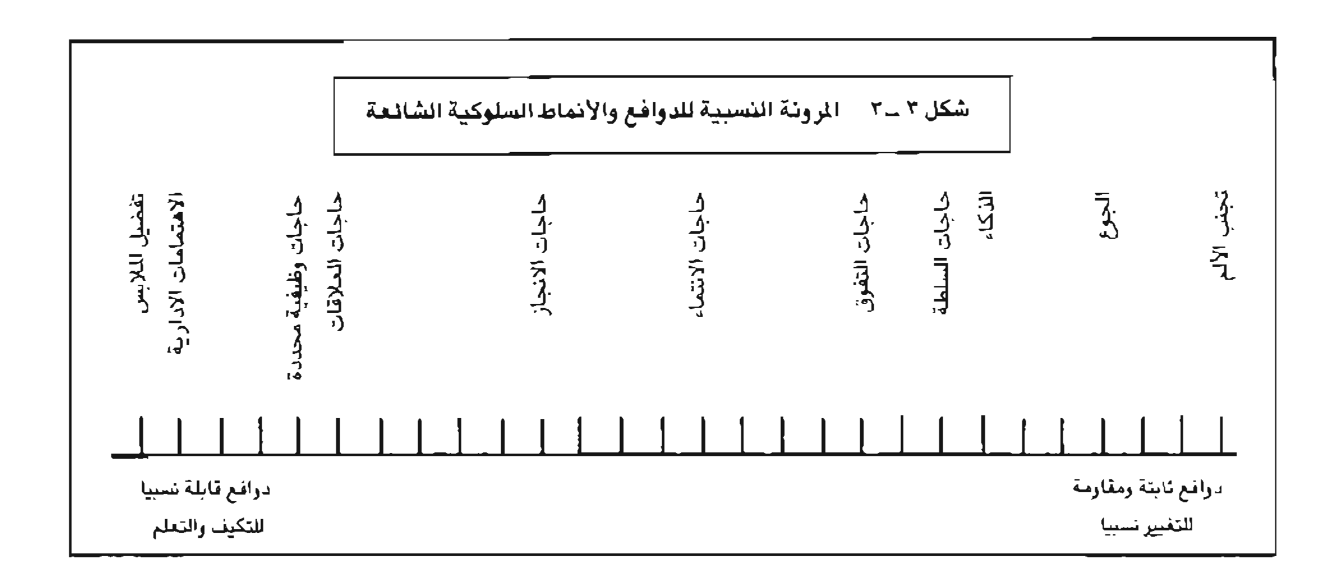
ولتجنب الخلط، يلزم النظر فى دوافع الناس فى المنظمات على مستويين من مستويات التحليل. فعلى المستوى العمومى، يمكننا تناول الأنواع الأساسية للدوافع (مثل المكتسب فى مقابل الفطرى). إلى جانب ذلك ينبغى علينا أيضا دراسة أنواع الدوافع المحددة التى توجد بين الناس فى وظائفهم.

الدوافع الأولية والثانوية :

حدث قبل عدة سنوات أن تحطمت طائرة ركاب ضخمة وعلى متنها ١٥٠ راكبا إلى جانب طاقمها، على سفح جبل يبعد ١٥ ميلا عن المدرج وقتل كل من فيها. وقد كشف التحقيق اللاحق بأنه لم يكن هناك أى خلل فنى، وارجع الحادث إلى خطأ الطيار. قام المحققون بجمع السيناريو التالى على ضوء ما جاء بجهاز تسجيل الطائرة: بدأت عملية الهبوط فى جو عاصف انعدمت فيه الرؤية تقريبا. حدد برج المراقبة بالمطار ممرا انزلاقيا للطائرة، ونصح باستخدام المعدات الالكترونية للمساعدة فى الهبوط إذ يمكن لأجهزة الحاسب الآلى بالطائرة رصد الارتفاع والاتجاه، وأن تساعد فى وصول الطائرة إلى بداية مدرج الهبوط. وفى هذه الحالة، يبدو أن الطيار لم يكن يثق فى أجهزة الطائرة واقتنع بناء على أحاسيسه أن الطائرة على ارتفاع أعلى بكثير مما تشير به الأجهزة، فقام باستخدام التحكم اليدوى وخفض الارتفاع فحدث الارتطام.

يشير مدربو الطيارين دائما إلى أنهم يعانون من مشكلة اقناع الطيارين بالوثوق فى الأجهزة بدلا من الاعتماد على قرائحهم، وهذا ما يوضح التعارض بين ما يسميه العلماء السلوكيون بالدوافع الأولية والدوافع الثانوية. فالدافع الأولى هو الدافع الفطرى الذى يقاوم التغيير بشدة. فمثلا يولد الناس جميعا بالحاجة إلى السلامة، فلا يحتاجون إلى تعلم الرغبة فى الهروب من الخطر. وفى هذه الحالة فان الطيار موضوع المثال قد استجاب للحاجة الغريزية لتجنب الحادث بتحريك الطائرة للارتفاع المناسب حسب اعتقاده.

أما الدوافع الثانوية فهى ليست غريزية إنما تكتسب بمرور الزمن ومن خلال التجربة، أى أنها تكتسب بالتعلم، وهنا لابد من اكتساب الحاجة للوثوق بالأجهزة مثلا. و بالمقابل فان الحاجة لكثير من المكافآت التى تقدمها المنظمات فى مجتمعنا كالمال أو السلطة أو النفوذ أو المركز لا تولد مع الأفراد إنما تكتسب هذه الدوافع تدريجيا بمرور الزمن عندما يكبر الناس و يتلقون تجارب تعليمية مختلفة. وفى هذه الحادثة المعينة تعارضت الدوافع الأولية (البحث عن السلامة عن طريق حواس الشخص المعنى) مع الدوافع الثانوية (الوثوق فى الأجهزة).



من الصعوبة بمكان تقدير الأهمية النسبية للدوافع الأ ولية والثانو ية فى السلوك والأداء داخل المنظمات . و يعرض الشكل (٣ ـ ٣) خطا متصلا للدوافع العامة تتراوح من الثابتة نسبيا، والتى تتحكم فيها الموهبة الطبيعية بشكل كبير (دوافع أولية). إلى القابلة للتكيف نسبيا و يؤثر فيها التعلم بشكل كبير (دوافع ثانو ية). وليس من بين الدوافع الواردة فى شكل (٣ ـ ٣) ما هو ناتج الفطرة وحدها أو التعلم وحده. بل يتحدد كل من هذه الدوافع بعملية تفاعل بين العوامل الوراثية والبيئية. و بناء على ذلك لايمكننا أن نقول ببساطة : إن الوراثة والبيئة يجتمعان لاحداث دافع من الدوافع . فهذه القوى تعمل بطريقة تفاعلية معقدة فى أغلب الحالات .

وعندما يلاحظ أن الأثر النسبى للوراثة فى مقابل البيئة، و يتغير وفقا لنوع الدافع فان لذلك دلالة هامة بالنسبة للمديرين، وهى على وجه التخصيص، أن بعض الدوافع (مثل تجنب الألم) دوافع ثابتة إلى حد بعيد وتقاوم التغيير الناتج عن التعلم. و بناء على ذلك ينبغى على المديرين أن يتجنبوا تصميم وظائف تتطلب استجابة تتعارض مباشرة مع تجنب الألم. و بالمقابل، هناك دوافع أخرى مرنة، وتتغير بسهولة عن طريق التعلم (مثل اختيار الملابس)، وقد تتأثر مثل هذه الدوافع بالحوافز التى يضعها المديرون لتشجيع التغيير فى سلوك الموظفين.

دوافع معينة ترتبط بالعمل :

لقد تعرضنا حتى الآن لأنواع الدوافع بصورة عامة، وتناولنا الاختلاف بين الدوافع المكتسبة، والأخرى غير المكتسبة. و يمكننا الآن النظر فى الحاجات المعينة التى يسعى العاملون إلى إشباعها من خلال عملهم على مستوى أكثر تحديدا، على أن قائمة الحاجات أو الدوافع المرتبطة بالعمل، والتى حددها علماء النفس لا حدود لها تقريبا. و بالرغم من أننا سنتناول عددا من نماذج أو نظم التصنيف لدوافع العمل فى الفصل الرابع إلا أن هناك مجموعات أساسية عديدة وردت فى بحوث السلوك التنظيمى على اعتبار أنها ضرورية بالنسبة للعاملين فى وظائفهم على المستو يات المختلفة داخل المنظمات[٧].

القدرة وحب الاستطلاع :

أجرى العديد من الدراسات البحثية التى تم فيها وضع مفردات البحث فى بيئة خالية من المثيرات (لا يلمس فيها شىء، وتخلو من الأصوات أو الروائح أو الاضاءة أو التدفئة أو التبريد ... الخ). وقد كانت ردود الفعل عند الأفراد سلبية حيث وجدوا أن التجربة لم تكن مريحة مطلقا. و بالعكس من ذلك نجد أن التجارب التى تجرى على البشر، فى المختبرات والمنظمات، تفضى إلى أن الناس يجدون

التنوع والتحدى مجزيا، وهذا ما دفع بعلماء النفس إلى القول بأن للناس حاجة أساسية تتعلق بالقدرة على التفاعل مع بيئاتهم[٨] لذلك نجد أن لأغلب الموظفين رغبة فى تولى أعمال غير مملة وتكرارية؛إلى جانب ذلك فانهم يعملون بجد ليبرعوا فى المهارات والأساليب التى تتطلبها وظائفهم، و يبدو أن هذه الحاجة قوية فى الناس بالدرجة التى تجعل حتى من يعملون فى وظائف مملة وتكرارية يبحثون عن سبل تجعل وظائفهم أكثر تشويقا ومتعة[٩].

الانجـــاز:

يعد الانجاز أحد الدوافع التى يجرى بحثها بكثافة وتكرار. ومن العلماء الذين ترتبط أسماؤهم بالبحث حول هذا الدافع ج. و. اتكنسون (J.W. Atkinson) وديفيد ماكليلان (David McLeland). يعرف اتكنسون دافع الانجاز بالرغبة فى تحقيق الأهداف، و يقول إن قيمته تكمن فى الرضا الذى يشتقه الفرد من التحصيل ــ شعور بالفخر[١٠]، فيما يعتقد ماكليلان أن الحاجة للانجاز تختلف بين الأفراد والثقافات. و يمكن قياس مستوى الحاجة لدى الشخص، حسب رأى ماكليلان، بدراسة ما يكتبه هذا الشخص، أو يقوله، أو يفعله، واستحدث أسلوبا يعرف باختبار تفهم الموضوع (Semantic Apperception Test) الذى يعرض فيه للشخص صورة مبهمة، و يتم قياس مستوى حاجة الانجاز لدى الشخص باستخدام الوصف الذى يكتبه حول ما يجرى فى الصورة[١١].

يميل ذوو الحاجات العالية للانجاز، وفق ما جاء ببحث ماكليلان إلى التصرف بأسلوب مميز. فعلى سبيل المثال، يميل هؤلاء إلى تجنب المخاطر الكبيرة والصغيرة و يفضلون الأعمال التى تكون درجة المخاطر فيها وسطا. فهم مثلا لايحبون المقامرة. زيادة على ذلك، تجدهم يهتمون بالتغذية الاسترجاعية المباشرة حول مدى نجاحهم فى إنجاز أعمالهم. لذلك فهم يميلون أكثر نحو الوظائف ذات المهام المحددة والنتائج الملموسة القابلة للقياس. كما يفضلون الحوافز النقدية المرتبطة بأعمالهم، ولكنهم يعتبرون النقود رمزا للانجاز أكثر من كونها وسيلة لشراء الأشياء. و يعتقد ماكليلان وزملاؤه أن الحاجة للانجاز مكتسبة، وحيثما تكون سائدة تزدهر الأعمال وتتطور. وقد قاموا بمجهودات كبيرة فى مجال التدريب فى الدول النامية؛ لتنمية هذه الحاجة لدى رجال الأعمال والعاملين. فهم يؤكدون أن غياب الحاجة للانجاز فى المجتمع يعد عنصرا معوقا للتنمية الاقتصادية فيه.

الانتمـــاء:

يدل كثير من القصص المتداولة بين الناس ــ إلى جانب الانجاز ــ أن العاملين يحتاجون إلى الدفء والصداقة فى علاقات العمل. وقد حدث ــ مثالا لذلك ــ أن حاول المهندسون الصناعيون رفع الانتاجية باعادة ترتيب العاملين والمعدات بصورة أكثر كفاءة. وحيثما قللت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين انخفضت الانتاجية بالفعل. فنشوء علاقات الصداقة والتعاون المتبادل بين العاملين، ظاهرة عامة فى المنظمات تقريبا، وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.

العـــدالة:

سنقوم بدراسة نموذج أساس للدافعية فى الفصل الخامس يسمى بنظرية العدالة. و يقوم هذا النموذج على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز فى المنظمة. وتستند هذه الفكرة على مبدأ هومانز (Homans) المتعلق بعدالة التوزيع، والذى ينادى بأن ينال كل موظف حافزا يتناسب مع ما قدم من عمل[١٢] و بذلك يكون هناك إخلال بحاجة الموظف للعدالة حينما ينال شخص آخر أجرا أعلى منه لنفس العمل الذى يؤديه، ومن ثم تعد إحدى الحاجات الأساسية التى تثير السلوك فى المنظمات.

اكتشف الباحثون أن دوافع العاملين تختلف من ثقافة لأخرى. فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة على سبيل المثال، إلى وجود فروق واضحة بين دوافع المديرين الأمريكيين واليابانيين، وورد فى تلك الدراسة أن المديرين اليابانيين يعطون أهمية للقيم المفيدة اجتماعيا أكثر من الأمريكيين الذين يركزون على الفردية[١٣]

من الممكن أن تمتد قائمة الدوافع المرتبطة بالعمل إلى صفحات عديدة ولكننا لسنا بصدد إعداد تلك القائمة في هذا الكتاب ـ و بالأحرى فاننا نريدك أن تتوصل إلى طريقة لفهم الطرق التى تؤثر بها الدوافع على سلوك الفرد وأدائه.

الشخصية والسلوك :

كان مدير أحد مراكز الحاسب الآلى الذى يقدم خدماته لاحدى الجامعات الكبرى، يحاول كتابة وصف للشخص الذى كان يبحث عنه، ليتولى إدارة قسم خدمات العملاء بالمركز. فقال مفكرا : إننى بحاجة إلى شخص له مهارات عالية في البرمجة وأن يكون ملما بأهم اللغات العلمية والعملية. وأن تكون عنده مهارات إدارية محددة ـ إذ أنه سيشرف على عشرة موظفين تتراوح وظائفهم من موظف استقبال إلى مبرمج كمبيوتر. كما أن هناك خاصية هامة جدا وهى أنه يجب أن تتوافر لديه مهارة العلاقات لكى يتعامل مع العملاء في منطقة الجامعة، وخاصة عندما تخفض الميزانيات ولا نستطيع إجابة كافة مطالبهم في الحال.

يضع هذا المدير، في هذه الحالة، وصفا للشخصية المثالية ـ الشخص الذى يلزمه ليلائم مجموعة محددة من المطالب التى تكون وظيفة مدير إدارة خدمات الزبائن. يمكننا تعريف الشخصية «بمجموع الخصائص أو المتغيرات النفسية التى تستخدم في تحديد نمط أو تصنيف شخص ما»[14]. فاذا وصف المدير أحد المتقدمين لوظيفة بأن له توجها نحو الزبائن مثلا، فيكون قد استخدم تعريفا ذا بعد واحد للشخصية. أما إذا وصف المدير المتقدم للوظيفة، من جهة أخرى، بأنه له حاجة إنجاز عالية مع مهارة محددة في مجال الرياضيات، و يملك مهارات فردية عالية، فيكون المدير قد استخدم وصفا ثلاثى الأبعاد للشخصية.

لماذا يتعين على المديرين الاهتمام بالشخصية؟

للمديرين اهتمام عملى بالشخصية. فلمعرفة شخصية الموظف أهمية بالقدر الذى يتيح للمدير معرفة سلوك الموظف في مواقف عملية محددة والتنبؤ به.

ولباحثى السلوك التنظيمى نفس الاهتمام في دراسة الشخصية. وقد شملت محاولات بحثهم دراسات استهدفت التنبؤ بالجهد، ونوعية الأداء، وكميته، وقرار قبول وظيفة معينة، وقرار ترك العمل والغياب والأمان وذلك بناء على معلومات عن الشخصية[15]. وقد كانت نتائج مثل هذه البحوث متباينة جدا. و يتعين على المديرين أن يكونوا حريصين، ألا يهتموا فقط بخصائص الشخصية التى ثبت أنها تتنبأ بالسلوك في مجال العمل من أوضاع معينة وتقوم بتفسيره.

يجب أن نلاحظ هنا أن اهتمام السلوك التنظيمى بمجال الشخصية قد ورث من المجال الأم... علم النفس. لقد تم في الواقع استخدام منهج فرعى متكامل من علم النفس في دراسة الشخصية خلال القرن الماضى، وأن الدراسات العديدة وقوائم خصائص الشخصية يمكن أن تملأ كتبا كثيرة، و يمكن للقارىء المهتم بدراسة الشخصية، الرجوع لواحد من المراجع الأساسية في هذا المجال[16]. أما غرضنا نحن في مجال السلوك التنظيمى والأداء فمحدود،حيث إننا مهتمون فقط بخصائص الشخصية التى ثبت أنها تؤثر في سلوك الموظف وأدائه.

النتائج التجريبية :

تعتمد الاستفادة العلمية من أى نموذج أو مقياس للشخصية على مدى قدرته على تفسير سلوك وأداء الموظفين والتنبؤ بهما والتحكم فيهما. و يشير بورتر ولولرو هاكمان (Porter, Lawler and Hackman) إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة[17]. وتتوقف استجابة الشخص، إيجابية كانت أم سلبية، لنظام الرواتب أو نمط الاشراف أو نظام الاتصالات أو درجة التماسك في التنظيم غير الرسمى أو تغيير ما في الوسائل التقنية، على خصائص معينة للشخصية،مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات (سيرد مزيد من التفصيل حول تفاعل الشخصية مع المنظمة فيما بعد). وفي الواقع من الضرورى أن يسلم المديرون باحتمال وجود اختلافات فردية بين الموظفين فيما يتعلق بالأبعاد الأساسية للشخصية، فالمنظمة الفعالة هى التى تسعى لاستيعاب تلك الاختلافات حتى يمكنها تحقيق درجة أعلى من التلاؤم بينها و بين الغالبية من موظفيها.

مازال مجال السلوك التنظيمى فى مراحله الأولى بالنسبة لأبعاد أو خصائص الشخصية التى تؤثر على سلوك وأداء الموظف فى أوضاع تنظيمية معينة.

و يمكن تلخيص اهم هذه الأبعاد فيما يلى[١٨] :

منهب السلطة :

وهو اتجاه يتميز بالاعتقاد بضرورة وجود فروق بين الناس فيما يتعلق بالمراكز والسلطة داخل المنظمة وأن استخدام السلطة لازم وضرورى لفعالية أداء المنظمات[١٩]. وتشير الأبحاث فى هذا المجال إلى أن الأشخاص الذين يحرزون درجات عالية فى مقاييس السلطة يميلون أكثر إلى الالتزام بالأنظمة و ينزعون إلى الظهور كقادة فى مواقف تتطلب أسلوبا متسلطا وانضباطيا.

مركز التحكم :

هو أحد أبعاد الشخصية التى وصفها و بحثها روتر (Rotter)[٢٠]. ومن الممكن ان يتفاوت مركز التحكم بين درجة عالية من السيطرة الداخلية، ودرجة عالية من السيطرة الخارجية. و يعتقد الأشخاص الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجى، أن ما يحدث لهم ينتج عن عوامل خارجة عن إرادتهم. فيما يعتقد الأشخاص الذين يحسون بدرجة عالية من التحكم الداخلى بأنه فى استطاعتهم شخصيا، التأثير على الكثير مما يحدث لهم. و يوجز عرض لبحث حول هذا الموضوع أن الجوانيين (طراز التحكم الداخلى) أكثر رضا بوظائفهم حينما يعملون تحت نظام للادارة بالمشاركة، فيما يفضل طراز التحكم الخارجى بالمقابل أسلوب الادارة الموجه[٢١]. و يشير البحث إلى أن مركز التحكم يؤثر على بعض خصائص الموظف مثل الدافعية، والجهد، والأداء، والرضا الوظيفى، وصورة الوظيفة فى عين الموظف، والاذعان للسلطة،والنمط الاشرافى. و يشير ذلك البحث أيضا إلى أن لمركز التحكم تأثيراً على دور الحوافز فى توجيه السلوك، وما إذا كان عدم الرضا سيؤدى أو لا يؤدى إلى ترك الموظفين للمنظمة[٢٢]. وقد كشفت دراسات أخرى عن أن نظرة القادة لمركز التحكم تؤثر على مدى تأثيرهم على مرؤوسيهم[٢٣].

نزعة المخاطرة :

وهى إحدى خصائص الشخصية التى تعنى إقدام الفرد على المغامرة فى النشاطات التى يقوم بها. وتشير البحوث التجريبية فى هذا المجال إلى أن نزعة المخاطرة ترتبط بنوعية القرارات التى يتخذها الأفراد فى مجال عملهم. فقد توصلت إحدى الدراسات على سبيل المثال، إلى أن المديرين الذين ينزعون للمخاطرة يأخذون وقتا قصيرا فى الاختيار بين البدائل، و يستخدمون معلومات قليلة فى الاختيار[٢٤].

الاستبداد بالراى :

تتضمن خصائص الشخصية التى تمت دراستها مرارا، استعداد الشخص لأن يكون متعصبا لرأيه، أو مستقبلا لأراء الأخرين حول المسائل المتعلقة بامر ما. وتشير الأبحاث إلى أن المديرين المستبدين بأرائهم يميلون إلى اختصار الوقت عند اتخاذ القرارات،إلا أنهم يتميزون بالثقة الكبيرة فى صحة قراراتهم.

بالاضافة إلى أعمال البحث التى تمت حول هذه الجوانب، تفيد أعداد متزايدة من باحثى السلوك التنظيمى، بوجود شواهد لارتباطات ملحوظة بين أبعاد الشخصية والسلوك فى أوضاع عملية محددة. فقد كشفت إحدى الدراسات عن وجود عدد من أبعاد الشخصية التى تتنبأ بمدى فعالية الموظفين فى الاستفادة من نظم المعلومات الادارية الالكترونية[٢٥]. كما تم التوصل فى دراسة أخرى إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين فى مجال المبيعات نحو استخدام وقيمة نظم المعلومات، ترتبط مع استخدامهم الفعلى لمثل هذه النظم ارتباطا كبيراً. وقد وردت شواهد تربط ما بين الاهتمامات المهنية (أحد الأبعاد الرئيسية للشخصية)، وفعالية أداء الشرطة[٢٦]. كما لا يزال هناك باحثون يسعون إلى اكتشاف عناصر للشخصية تتنبأ بمعدل دوران العمل (ترك المنظمة)[٢٧].

لقد اتسعت أيضا أعمال البحث الخاصة بارتباط الشخصية بالمشكلات الصحية والتى تشمل أمراض القلب والقرحة وإدمان الخمور والمخدرات. وتسعى مثل هذه الأبحاث إلى تقديم كل أنواع الوسائل التى تساعد الادارة فى تشخيص مثل هذه المشكلات بين الموظفين وتساعد الموظفين فى إحداث التغيير اللازم لحل مثل هذه المشكلات[٢٨].

إجمالا تشير أعمال البحث المتزايدة حول الأفراد فى المنظمات إلى أن هناك تباينا منتظما بين الموظفين حول عدد من خصائص الشخصية يرتبط بالتباين فى السلوك والأداء. ومع ذلك، فما زالت هذه الأبحاث عاجزة عن تقديم مجموعة شاملة من الأسس التى يمكن أن يتبعها المديرون فى توجيه ومراقبة الأداء الوظيفى.

السلوك فى المنظمات :

انماط الشخصية تؤثر فى ردود فعل المرؤوسين تجاه رؤسائهم :

كان احد المشرفين قد طلب من احد مرؤوسيه إعداد تقرير موجز عن سلسلة تقارير محاسبية منفصلة، وقد جاء التقرير الموجز مفصلا أكثر من اللازم، وغير كاف الاستنتاجات وسيىء الترتيب. اجتمع المشرف مع المرؤوس وبين له مشكلة التقرير وطلب منه التقدم بمقترحات حول تحسين التقرير. ولم يحدد له بالتفصيل ما هو متوقع منه عمله.

و يوضح العالمان السلوكيان ميشل دايمون وست الكورن (Diamond and ALcorn) أن رد فعل المرؤوس لهذا الموقف يختلف حسب السمات الشخصية، او ميول المرؤوس التى اكتسبها للتغلب على المواقف التى تسبب القلق مثل عدم رضا الرئيس على التقرير، وسردا أنماطا جديدة للشخصية، ووصفا كيفية تأثيرها على رد الفعل فى نفس الوقت.

فهناك المتحذلقون او المتفيهقون (Perfectionists) الدين لن يقتنعوا بأنهم مسئولون عن عيوب التقرير، ولن يقتنعوا بأن التقرير بحاجة إلى تحسينه بأى حال من الأحوال. وقد يصرون على أن اى مشكلة تتعلق بالتقرير ناتجة عن أخطاء الأخرين، وقد يلقون اللوم على رئيسهم: لأنه أتاح الفرصة لهذه المستويات المنخفضة الانتشار. و ينتهى الأمر إلى علاقة متوترة بين الرئيس والمرؤوس.

اما المرؤوسون المغرورون الحاقدون فانهم يدافعون ببسالة، و يحاولون إجبار الرئيس على التراجع. فاذا لم تنجح محاولاتهم هذه، لجئوا للبحث عن كبش فداء، فيما يتميز النرجسيون بحساسيتهم المفرطة تجاه النقد، و يقترحون إجراء تعديلات عديدة. كما أنهم يفضلون أن يقاسمهم أخرون فى المدح الذى يتلقونه عند النجاح فى أداء العمل.

وتعانى الشخصيات الانسحابية القلق المحبط، نتيجة للنقد القاسى الذى يوجهه الرؤساء لهم، و يعتبرونه موجها مباشرة ضد كرامتهم، و يعتقدون أن قدراتهم وشخصيتهم فى خطر، مما قد يدفعهم إلى التوقف عن الأداء الايجابى لوظائفهم. وأبعد من ذلك قد يتجهون للبحث عن عمل فى مكان آخر. وتتجه الشخصيات المتحفظة إلى رفض تحمل مسئولية التقرير و يقدمون المبررات والأسباب التى تثبت أنهم غير مخطئين فى ذلك. كما أنهم قد يرفضون تحمل اى مسئولية عن التقرير و يدفعون بأنه ليس من اختصاصهم.

يتمثل أخر أنماط الشخصية التى حددها الكاتبان من الأشخاص الواقعيين (Self Realized) وهؤلاء يقبلون تحمل المسئولية، و يشرعون فى إعادة كتابة التقرير، و يعتبرون ذلك فرصة لهم لترقية قدراتهم الذاتية، و يستنبطون الأفكار التى تؤدى إلى تحسين التقرير.

من اللازم ان ندرك ان أنماط الشخصية هذه تمثل أنماط ردود الفعل للضغوط وتخفف من حدة القلق وتكتسب بمرور الزمن، إذ أنها قد نجحت بالفعل فى تخفيف حدة التوتر، على أن كل أنماط الشخصية لا تتساوى من حيث الفعالية من وجهة النظر الادارية. وهناك العديد من هذه الأنماط التى تؤدى فى الواقع إلى أنماط سلوكية غير منتجة، وذلك لأن الموظف غير مستعد لتحمل المسئولية عن أدائه.

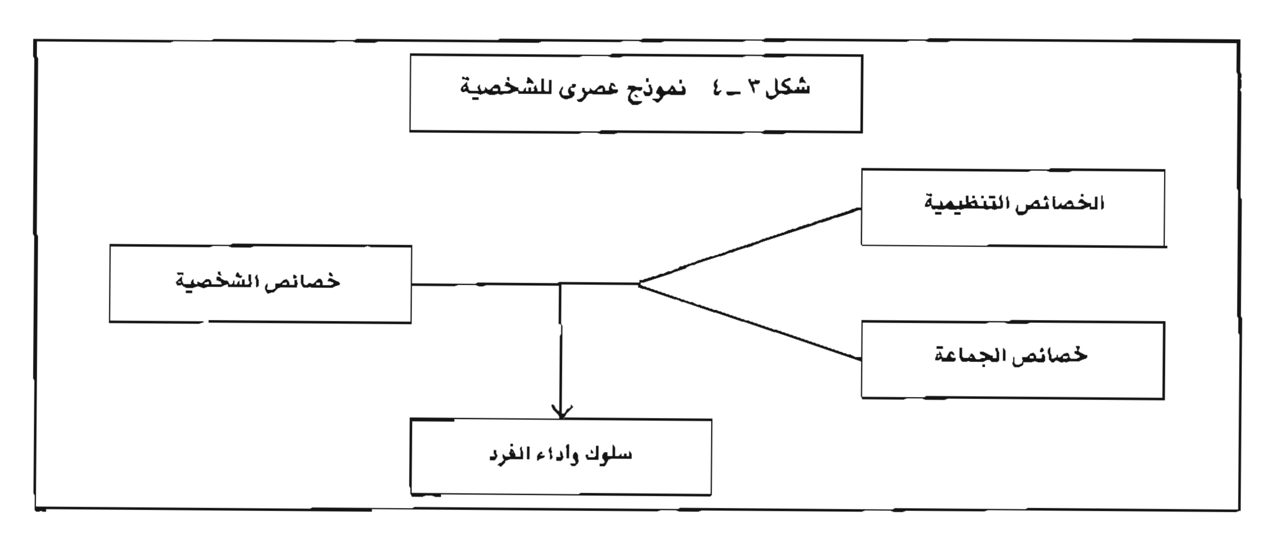
ماخوذة باذن من الناشر من :

"Psychological Barriers To Personal Responsibility" By Michael Diamond and Seth Allcorn, **Organizational Dynamics**, Spring 1984, pp. 66 – 77.

الحاجة إلى مزيد من الدراسات :

تتبنى كثير من البحوث التى أشرنا إليها النظرة البسيطة لتأثير الشخصية على سلوك الفرد وأدائه، ومؤداها أن الشخصية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظف وهو ما تفصح عنه البحوث التى ذكرناها أنفا. ولكن من جهة أخرى نجد عدداً كبيرا من الدراسات التى لم تستطع أن تكتشف رابطة مباشرة ومؤثرة بين أبعاد محددة للشخصية وسلوك الموظف وأدائه.

لقد بدأ باحثو السلوك التنظيمى يدركون أننا فى حاجة إلى إعادة النظر فى الربط بين الشخصية والسلوك، حتى نتمكن من إحراز تقدم فى هذا المجال، وعلى وجه التحديد يوجهون دعوتهم للباحثين بالبدء فى بحث التفاعل بين الشخصية والمتغيرات التنظيمية، حتى يمكن التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل – هذا الموقف موضح بالشكل (٣ –٤) الذى يشير إلى ان نسبة كبيرة من سلوك وأداء الفرد ليست ناتجا بسيطا للخصائص التنظيمية أو الجماعية أو الشخصية،بل بالأحرى لتفاعل هذه المتغيرات.

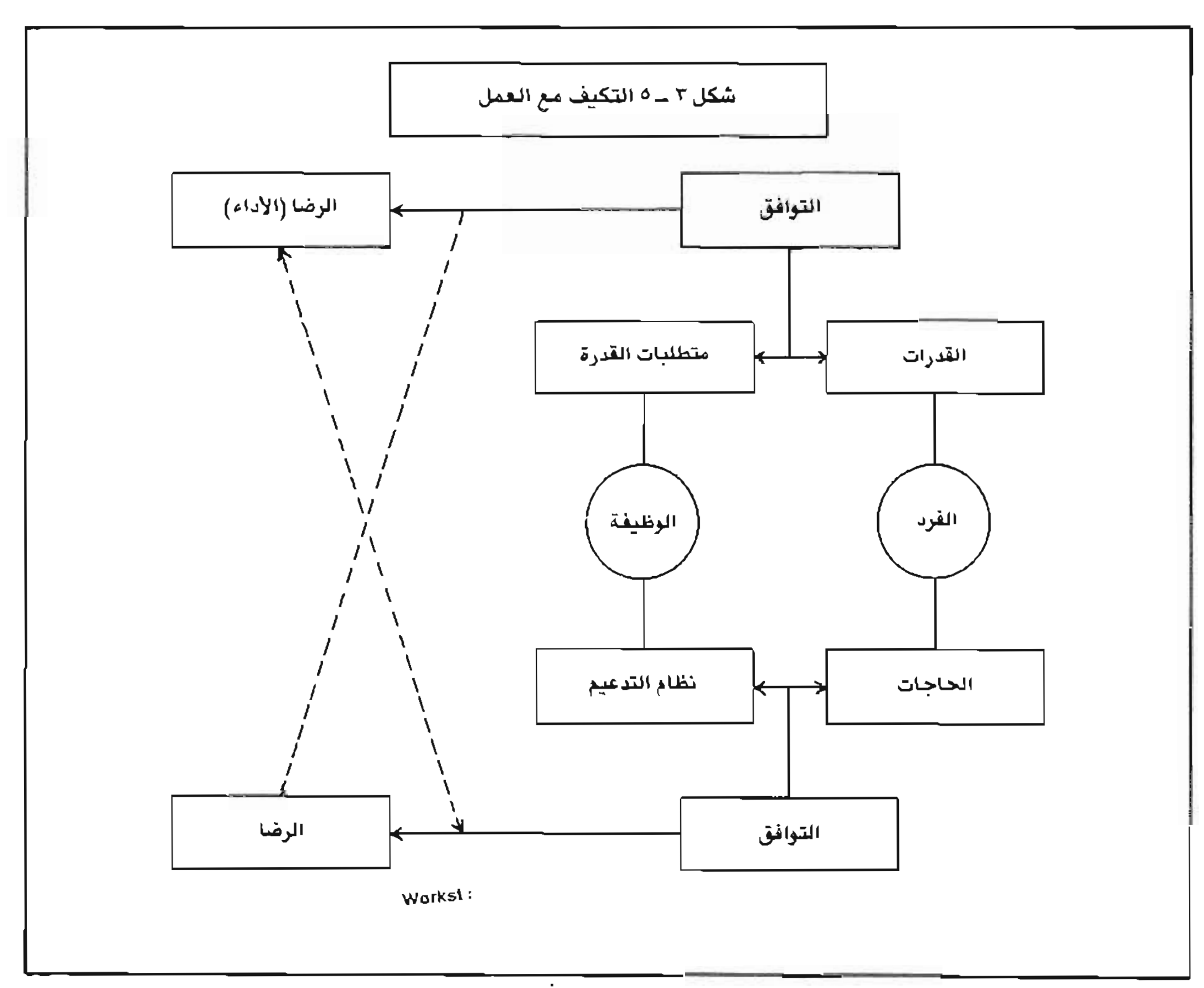


لقد تبنى تير بورج (Terborg) على وجه التخصيص، طريقة للتفكير حول هذه المسألة سماها علم النفس التفاعلى. ووفق هذا المنظور فانه من الخطأ الافتراض أن كل الموظفين يتماثلون تماما مع بعضهم، وأنه سيكون لاحدى الخصائص التنظيمية المعينة نفس الأثر على سلوك وأداء كل الموظفين[٢٩]، فبالعكس يتعين على باحثى السلوك التنظيمى التمسك باحتمال توقف أثر خاصية تنظيمية معينة (نظام الحوافز مثلا) على شخصيات الموظفين[٣٠] (الحاجة إلى الحافز أو التوقعات). علاوة على ذلك، تختلف الشخصيات بين الموظفين، و بالتالى، فسيكون لنفس نظام الحوافز تأثيرات مختلفة فيما يتعلق بسلوك وأداء الموظفين المختلفين.

ومن العجيب أن يكون أكثر النماذج المكتملة للسلوك والأداء التى تشمل إطاراً متفاعلا موجوداً بيننا لأكثر من خمسة وعشرين عاما. وقد كان مؤخرا موضوعا للاهتمام المتجدد. و يسمى هذا النموذج بنموذج التكيف مع العمل المبين بشكل (٣ –٥) الذى يوضح أن السلوك فى الوظيفة، مثل الأداء، وترك العمل، ورضا الموظف، يعتمد على درجة التلاؤم أو التوافق بين شخصية العمل (خصائص الموظف) و بيئة العمل (خصائص الوظيفة والمنظمة). وستؤدى درجة التوافق العالية بين شخصية الموظف ومتطلبات الوظيفة إلى تقويمات إيجابية من قبل الادارة للأداء الوظيفى (يوصف بالكفاية فى شكل ٣ –٥) وإلى مستويات عالية من الرضا الوظيفى من قبل الموظف.

إن التركيز على الشخصية فقط أو بيئة العمل وحدها لن يكون كافيا لتفسير الأداء. وقد انطلق الكثير من أعمال البحث حول سلوك وجهد وأداء العاملين التى ظهرت فى فترة الثمانينيات من هذه الحيثية. وتركز النماذج المعاصرة للدافعية، التى سيتم تناولها فى الفصل الرابع. واستراتيجيات تصميم الوظائف، التى سيتم بحثها فى الفصل السادس، على سبيل المثال، بصورة مباشرة على مسألة التوافق بين شخصية الموظف و بيئة العمل. و ينظر خبراء السلوك التنظيمى للأداء باستمرار على أساس أنه نتاج تواؤم الفرد مع المنظمة وتلاؤم المنظمة مع الفرد فى نفس الوقت.

وقد وردت فى دراسة طويلة المدى نتائج تؤيد أفكار الدراسات التجريبية الأولى من أن للأفراد والمنظمات تأثيرا متبادلا ـ كل على الطرف الآخر[٣١]. فقد قام الباحث بدراسة ١٧٨ مهندساً وعالماً ومديراً تستخدمهم شركة بترول لفترة تزيد على سبع سنوات ونصف السنة. وتشير بيانات الباحثين إلى أن الشخصية والخصائص الوظيفية تتفاعل حينما تؤثر على الأداء. ليس هذا فحسب بل إن الشخصيات تتغير بعض الشىء فعليا بمرور الزمن كنتاج للتغيرات التى تحدث فى خصائص الوظيفة. ولا بد من إجراء المزيد من الدراسات التى تتناول تفاعلات الشخصية والمنظمة على مر الزمن لتوسيع تلك النتائج الأولية.



ماخوذ من : Lloyd Lofquist and Rene Dawis; **"Adjustment To Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work Oriented Society"**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1969, p. 54.

الادراك والسلوك :

يتعرض الأفراد فى المنظمات دوما لأنواع معقدة ومختلفة من الاثارة الحسية مثل : أوامر شفهية، ورسائل مكتوبة، وألوان، وروائح، واشكال، واشياء مادية تلمس، ومعادلات رياضية، وإعلانات الأجهزة العامة، وأجراس، وأضواء. ومن المستحيل فى الواقع حصر كل الاشارات الحسية التى يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادى. فاذا قمنا بدراسة رد فعل الموظف دراسة دقيقة لأدهشنا العدد الكبير من الاشارات التى يتجاهلها الموظف.

يهتم الناس، بطريقة أو بأخرى، بمجموعة صغيرة من هذه الاشارات و يستجيبون لها بطريقة مناسبة. وتعرف هذه العملية بالادراك، وهى موضحة بشكل (٣ ـ ٦).

تتكون عملية الادراك من خطوات ثلاثة :

(١) الوعى أو الانتباه للمنبه الوارد.
(٢) ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة (تفسير المنبه)[٣٢].
(٣) تحديد الفعل أو السلوك المناسب استجابة لتلك الرسالة.

فالادراك، إذن، شكل من أشكال السلوك يتيح للفرد التفاعل والتكيف مع متطلبات الوظيفة والمنظمة.

وعند دراستنا للادراك، فاننا نهتم بثلاثة اشياء اساسية :

اولا ـ سنقوم بوصف وتحديد طبيعة الادراك كسلوك.
ثانيا ـ سنقوم بدراسة تأثيرات عدد من العوامل، مثل الدوافع، والتعلم، والشخصية، على الادراك.
ثالثا ـ سنتناول بالنقاش مثالا توضيحيا للبحث التجريبى التطبيقى فى المنظمات.

تعريف الادراك :

حينما يستجيب المرء للهاتف أو لاشارة ضوئية تحذيرية فانه، فى الواقع، يفعل شيئين اثنين اولهما أنه يبدى اهتماما و يستقبل منبها محسوسا. فالناس فى محيط العمل يعزلون أغلب المنبهات ـ لقد اعتدنا كلنا على سماع صوت المروحة، أو الموسيقى من المذياع مثلا، فاذا توقفت الضوضاء التى تحدثها المروحة، أو الموسيقى، أثير انتباهنا إذن، فأول نشاط رئيسى فى أى عملية إدراكية هو الانتباه الانتقائى لمنبهات معينة واردة. وثانيهما، حينما يستجيب الشخص للهاتف أو لاشارة ضوئية، فعليه أن يقوم بترتيب المعلومات الواردة وترجمتها إلى رسالة (تكسبها معنى) و يستجيب الاستجابة المناسبة.

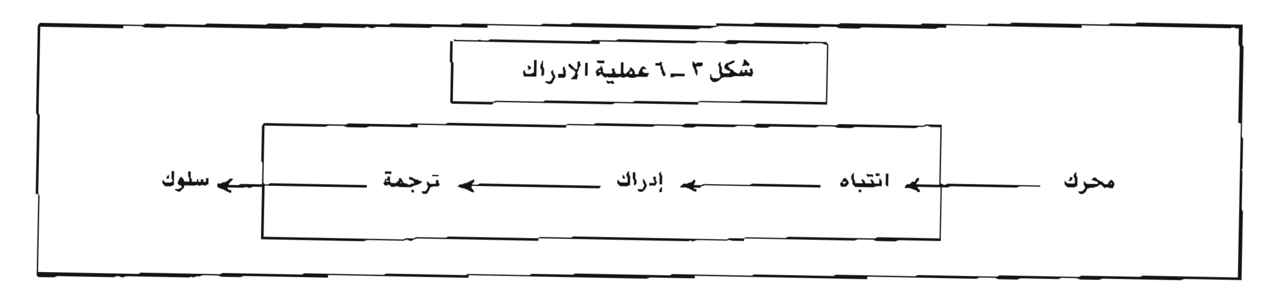
فالادراك إذن، نشاط من مرحلتين :

١ ـ استقبال مدخلات (طاقة ومعلومات).
٢ ـ ترجمة هذه المدخلات إلى رسائل تقوم، بدورها، بتعديل السلوك.

وقد قام باحثو الادراك فى الدراسات المختلفة لهاتين المرحلتين، بصياغة عدد من الأسئلة المحددة :

أ ـ كيف يجمع الأفراد بين الحواس :
(١) لتعزز إحداها الاخرى (كما يفعل سائق الشاحنة حين يقوم بالجمع بين النظر والسمع فى تحريك وتغيير اتجاه الشاحنة).
(٢) لتعوض عن فقدان أو عطل فى إحدى الحواس (مثل زيادة حدة السمع عند الأعمى)؟

ب ـ ما هى الحدود التى يتم فيها التعرف على المدخلات الحسية والاستجابة لتغيراتها (مثلما يستجيب الطبيب لتغيير يطرأ على سرعة دقات القلب المنتظمة أو يتعرف مشغل الآلة على العطل فيها على أساس تغيير يطرأ على صوت الآلة)؟



شكل ٣ ـ ٦ عملية الادراك

جـ ـ ما هي الحدود التي تتم عندها معرفة وتحديد مصدر التغيير في المدخلات الحسية (مثلما يتعرف مشغل الآلة على قطعة غيار معينة تعطلت في الآلة) أو اتجاه التغيير في المدخلات الحسية (مثلما يميز الطبيب زيادة أو نقص ضربات القلب)؟

العوامل التي تؤثر في الادراك :

بما أن الادراك يتضمن سلوكا، فانه يتأثر بأنواع مختلفة من العوامل الفردية والموقفية.

خواص الأشياء :

تمثل كثافة المنبه أحد العوامل الرئيسية في التأثير على انتباه الشخص لشيء ما حوله. لذلك نجد أن الصوت القوى أو المجلجل لجرس الانذار أكثر تأثيرا من الصوت الخفيض،و يلجأ المديرون إلى تغيير طبقات أصواتهم للحصول على الانتباه ونقل معنى ما يقولون. وتمثل الحركة أيضا خاصية أخرى من خواص المنبه التي يمكن أن تجذب الانتباه وتعكس العمليات التي تجري أو تتم في أعمال معينة. و يحرص مهندسو التصميم، مثلا، على التأكد من أن مشغلي الماكينات يرون فقط الحركات ذات الأهمية القصوى في تشغيل الآلة. كما أن الحجم المادي للأشياء يمثل خاصية أخرى تؤثر في الادراك. وقد بينت الأبحاث المبكرة حول الصفات التي تجعل من الشخص قائداً جيداً، على سبيل المثال، أن طول القامة يزيد من قدرة الشخص على التأثير على الآخرين.

من الواضح أن أهم المجالات التطبيقية المتعلقة بتأثير خواص الأشياء هو مجال الادراك بين الأشخاص. وتشير كثير من الأبحاث السلوكية إلى أن الأوصاف المادية المحسوسة مثل النوع، والعنصر، والهندام، وتعابير الوجه، وقوام الجسم تؤثر على انتباهنا للأخرين والآراء التي نكونها عنهم. وفي الواقع فان كثيرا من التصنيفات العامة لسلوك وأداء الآخرين (سلبا وايجابا) تقوم على أساس تصنيف الناس وفق خصائصهم الجسمية[٣٢] .

من الممكن أن تؤدي خواص الشيء، في بعض الأحيان، إلى إيجاد عوائق تحرف الادراك. و يتمثل اثنان من هذه العوائق في التنميط وافتراض العلاقة الطردية بين الخصائص (تأثير الهالة). فعندما نقوم بالتنميط، فاننا نكون رأيا عن الناس على أساس انطباع عام كوناه عن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد. فالتنميط، اصطلاحا، هو رد خاصية أو أكثر إلى شخص ما على أساس اعتقاد أو رأي يتعلق بالمجموعة التي ينتمي إليها الشخص كلها. فصفة «ديمقراطي» أو «قائد فريق شاحنات»، مثلا، تعيد للذهن صورة ما، قد تكون صحيحة أو لا تكون، بالنسبة لشخص معين.

والتنميط طريقة سهلة لتصنيف الأفراد، وهو ليس سيئا في حد ذاته بل هو، في الواقع، أحد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الناس في التعامل مع قدر هائل ومحير من المعلومات. ومع ذلك، فمن الممكن أن يكون التنميط مصدرا للخطأ، وذلك عندما ينسبون إحدى الخصائص التي يعتقدون أنها صحيحة بالنسبة لاحدى المجموعات لأحد أعضائها خطأ دون النظر إلى هذا الشخص كفرد قائم بذاته (مثل مهارات النساء في المسائل الكمية أقل من الرجال، أو كل سكان تكساس أغنياء)، وقد لا يكون هذا الاعتقاد صحيحا بالنسبة لكل من الفرد والمجموعة.

أما تأثير الهالة (افتراض العلاقة الطردية بين الخصائص) فيحدث في أغلب الحالات، في تقويم الأداء (الذي سيتم تناوله في الفصل الرابع عشر). و يرتكب المقوم هذا الخطأ حينما لا يتعامل مع الجوانب المختلفة لأداء الموظف، على أساس أنها متميزة عن بعضها عند تقويمه للأداء. و بالأحرى، يفترض المقوم أنه إذا كان الموظف مبرزا في جانب واحد فانه سيكون حتما مبرزاً في جوانب الأداء الأخرى. و بالمقابل، يفترض أن تكون تقديرات الموظف منخفضة في جوانب الأداء الأخرى ما دام تقديره في أحد الجوانب منخفضا.

خواص الموقف :

تؤثر العوامل الموجودة فى البيئة المحيطة أو محيط العمل أيضا فى الادراك بطرق يمكن التنبؤ بها. فمن الممكن أن يؤثر التوقيت الذى تنقل فيه الرسالة على درجة الانتباه لها وتفسيرها. فاذا اعتاد موظف ما على استلام تقرير بالمخزون فى الأسبوع الثالث من كل شهر، على سبيل المثال، فانه قد يهمل هذا التقرير كلية إذا ما أرسل له فى وقت آخر. مثل الأسبوع الأول من الشهر ـ إلى جانب ذلك، يمكن أن تؤثر درجة الضوضاء والضوء والحرارة وظروف العمل الأخرى على مدى انتباه الشخص للاشارات الواردة.

خواص الشخص :

لعل من أهم مصادر التأثير على الادراك خصائص الشخص نفسه، التى تشمل دوافعه والتجربة السابقة للتعلم (أو توقعاته من الوظيفة) وشخصيته. وقد وصف دان راذر وقارى بول قيتس (Dan Rather and Gary Gates) حادثة ضمن تقرير لهما عن إدارة الرئيس ريتشارد نيكسون التى تقف مثالا حيا لكيفية تاثير الخصائص الشخصية على الادراك وتفسير امر من الأوامر على النحو التالى :

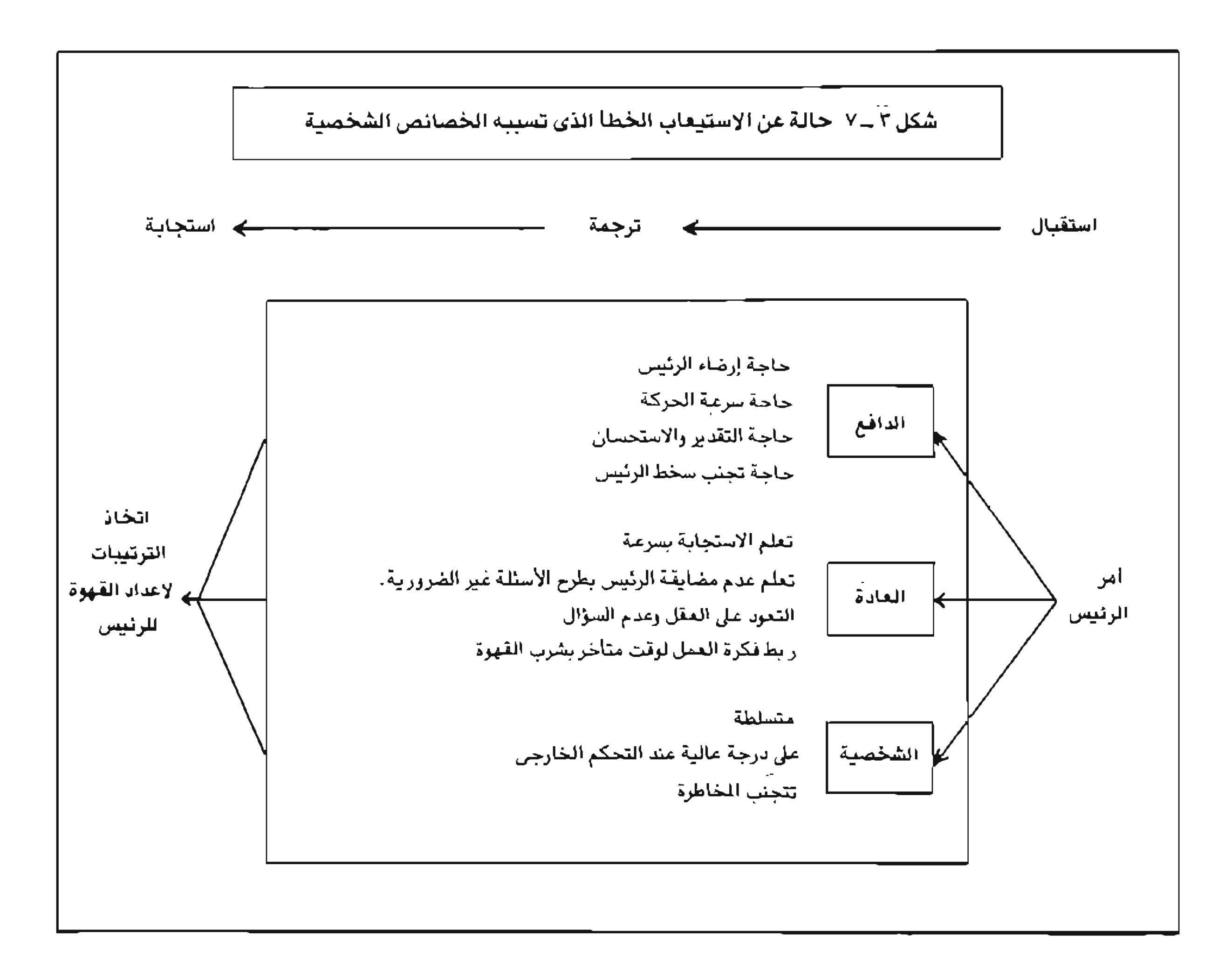
كان الرئيس يعمل وحده لساعة متأخرة من الليل، فى غرفة الفندق، فى إحدى رحلاته. فتح الرئيس باب الغرفة وأشار لأحد معاونيه وأمره «هات لى قهوة» واستجاب المعاون للطلب فى حينه وعادة ما تتوقف أغلب النشاطات فى الفندق، بما فى ذلك المطبخ، فى مثل هذه الساعة المتأخرة من الليل. وفى هذه الحالة يجب استدعاء العاملين بالفندق لاعداد إبريق من القهوة الطازجة. أخذت هذه الخطوات بعض الوقت فيما ظل الرئيس يسأل عن القهوة وهو ينتظر. أخيرا تم تحضير طبق فيه إبريق من القهوة وقشدة (قشطة) وسكر و بعض أقراص الخبز المحلاة.. وأخذ على عجل إلى جناح الرئيس... فى هذه اللحظة فقط أدرك المعاون أن الرئيس لم يكن يريد قهوة ليشربها بل كان يريد التحدث مع أحد معاونيه يسمى قهوة[٣٤]

يشير راذر وقيتس إلى أن هذه الحادثة تعكس ظروف التوتر والارتباك التى غالبا ما يواجهها معاونو الرئيس فى القيام بمهامهم. زيادة على ذلك، توحى هذه الواقعة بأن هناك خصائص شخصية للمعاون يحتمل أنها أدت إلى عدم فهمه، أو إدراكه لفحوى أمر الرئيس نيكسون.

و يعرض شكل (٣ ـ ٧) إحدى الطرق المحتملة لتسلسل خطوات عملية الادراك لدى المعاون فى هذا الموقف. وفى هذه الحالة يمكن أن تشمل دوافع المعاون، التى تؤثر فى إدراكه لفحوى الأمر، الحاجة إلى إرضاء الرئيس وتجنب سخطه. إضافة إلى ذلك يمكن أن تكون الحاجة إلى التقدير والاستحسان ذات فاعلية وأثر فى حالة مثل هذه. كذلك تؤثر التجربة السابقة للتعلم أو العادات فى تحديد تفسير المعاون (للأمر)، واختيار التصرف المعين. وغالبا ما يتم تعليم معاونى الشخصيات القوية (الرؤساء) على الاستجابة للأوامر بسرعة وعدم التقدم بأسئلة أو طلب توضيحات غير ضرورية، وأن يتعلموا التركيز على الفعل. وقد تدخل شخصية المعاون ـ أيضا ـ فى نطاق التأثير على إدراك معنى أمر الرئيس. فاذا كان المعاون تسلطيا، فقد يعطى أهمية قصوى لسرعة الاستجابة للأمر دون جدال. زيادة على ذلك، قد يؤدى تجنب المخاطر والاعتقاد بعدم إمكانية التأثير على الأحداث من حوله فى الوظيفة إلى الاستجابة السابقة.

وأخيرا، تدخلت معرفة المعاون السابقة فى أنه ربط بين العمل إلى وقت متأخر من الليل والقهوة.

فعلى المديرين ودارسى العلوم السلوكية، على السواء، التفكير المتأنى فى التأثير المشترك للدوافع والشخصية والمعرفة السابقة عند محاولتهم فهم أنماط السلوك الوظيفى للأفراد فى أوضاع تنظيمية محددة. فالسلوك الذى يبدو «غبيا» أو «غير رشيد» بالنسبة لشخص خارجى قد يكون فى الواقع مفهوما و يمكن التنبؤ به اعتمادا على مفهوم الأشخاص والمواقف ذات العلاقة[٣٥].



مثال للبحث الادراكى التطبيقى :

لقد كانت الأنماط الادراكية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمهتمين بعمل المرأة فى المهن التى كان يهيمن عليها الرجل خلال الحقبة السابقة. ومن ضمن هذه المهن : الادارة، حيث شوهت كثير من عمليات التنميط المتعلقة بسمات الأنثى قدرة المرأة على الادارة بنفس درجة فعالية الرجل. وقد توصل العديد من الدراسات ــ فى الواقع ــ إلى أن للمديرين الذكور والاناث آراء سلبية تجاه قدرة المرأة على الادارة بفعالية[٣٦]. و يعتقد أن المديرين الناجحين على وجه التخصيص لهم نفس سمات الشخصية والمهارات المرتبطة بالرجل وليس بالمرأة. ومن الواضح أن مثل هذا التنميط قد يضع عراقيل أمام دخول المرأة لمهنة الادارة. زيادة على ذلك تشير أبحاث عديدة إلى أن هذا التنميط خاطىء فى واقع الأمر[٣٧].

قد يرجع جزء من هذه المشكلة إلى أن بعض الناس كانت لهم تجربة العمل مع مديرات[٣٨].لذلك، فهم يعتمدون على عمليات التنميط بالنسبة للنساء (والرجال) بدلا من التجربة المباشرة. كما أعد الباحثون دراسة قارنوا فيها بين أولئك الذين عملوا تحت إدارة امرأة، والآخرين الذين لم يعملوا تحت إدارة امرأة. وقد وجدوا أن المفاهيم المتعلقة بمقدرة المرأة على الادارة تختلف بشكل كبير بين المجموعتين. فالذين عملوا تحت إشراف امرأة، بوجه خاص، أكثر إيجابية حول دافعية النساء وقدرتهن على الادارة، والمثير فى هذا الأمر حقيقة أن هذه النتائج قد كانت لرجال ونساء كمفردات لهذه الدراسة[٣٩].

فالادراك ــ إذن ــ عملية تسمح للأفراد باجراء تعديلات قصيرة المدى فى سلوكهم كلما اختلفت المواقف. ولنوجه الآن اهتمامنا للتعلم ــ إحدى العمليات المرافقة التى تسمح لنا باجراء تعديلات طويلة المدى وأكثر ثباتا فى سلوكنا.

التعلم والسلوك :

لكثير من الناس تجربة لصيقة بمجالات التعليم الرسمى لفترة طويلة من حياتهم. و يقضى الأطفال، فى كثير من المجتمعات، أغلب أوقاتهم فى المدارس الابتدائية والثانوية. وتمتد فترات الدراسة لعشرين عاما أو تزيد لمن يواصل منهم تعليمه الجامعى والعالى. إلى جانب ذلك تحاول كثير من المنظمات إدخال عنصر تعليمى فى الوظيفة بغرض المحافظة على المستوى المطلوب من المهارات لدى الموظفين. أما خارج نطاق التعليم الرسمى فاننا نعرف الكثير عن التعلم الذى يحدث بطريقة غير رسمية منذ الميلاد كجزء من التجربة.

وبالرغم من معرفتنا لعملية التعلم، فما زال هناك لبس حول طبيعة التعلم. فالى أى مدى نستطيع أن نرجع سلوك شخص ما إلى التعلم؟ هل يتعلم الناس الأشياء من غير اعتبار لبيئاتهم؟ ما الفرق بين تعلم سلوك معين واكتسابه «بصورة طبيعية»؟ هل يمكن اكتساب مهارة مثل التأثير على الآخرين أو تشغيل ماكينة خراطة؟، أم أنه يلزم أن يولد الشخص وعنده هذه الموهبة؟ يتطلب هذا الضرب من الأسئلة أن يكون المديرون على إلمام تام بما يعنيه التعلم والكيفية التى يؤثر بها على السلوك.

تعريف التعلم :

يعرف مصدر مختص التعلم على هذا النحو : «التعلم عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له، شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير فى النشاط على أساس النزعات الفطرية، أو النضج، أو الحالات الوقتية للكائن الحى»[٤٠]. ومن التعريفات التطبيقية الواردة : «التعلم تغيير ثابت نسبيا فى السلوك يحدث نتيجة للتجربة»[٤١]. يحمل كل من هذين التعريفين دلالات ذات أهمية فى تحديد ما هو التعلم وما هو خلاف ذلك :

أولا ـ التعلم عملية استدلالية يعتقد انها تؤثر فى السلوك. إننا لا نستطيع ملاحظة التعلم بصورة مباشرة مثلما لا نستطيع ملاحظة حالة الدافعية، أو الشخصية. فعندما يقول أحد الأشخاص : «لقد تعلم على كيف يقنع زبونا بشراء تلك السلعة»، فالدلالة هنا أن مصدر سلوك على أو أسلوبه فى أداء عمله هو تجربة أدت إلى التعلم.

ثانيا ـ يؤكد التعريفان ان التعلم يؤدى إلى تغيير مستقر نسبيا فى السلوك. فالسلوك المكتسب ـ إذن ـ ثابت نسبيا على مر الزمن، ونادرا ما نسمع ـ مثلا ـ أنه يتعين على شخص أن يتعلم كيف يقود دراجة، أو يكتب على الآلة الكاتبة، أو يستعيد تلاوة الحروف الأبجدية، أو كيف يجمع و يطرح مرة ثانية بعد أن سبق له تعلمها.

ثالثا ـ وترتبط ارتباطا وثيقا بالنقطة الثانية السابقة ـ تدل هذه التعريفات ضمنا على أن التعلم عامل واحد فقط ضمن عدة عوامل تؤثر على السلوك إذ أنها تحدد، بشكل قاطع، الاختلاف بين التغييرات السلوكية الناتجة عن التعلم، والأخرى التى تنتج عن حالات عارضة مثل حالة الارهاق واعتلال الصحة، وتأثير المخدرات، وما شابهها. لذلك فقد ينخفض أداء العمال قرب نهاية نوبة العمل ليس بسبب تعلمهم العمل ببطء بل لأنهم يصابون بالارهاق. وقد أثبت الباحثون فى مجال التعلم بأدلة موثقة لمئات المرات بأن «الاستعادة التلقائية» لمستوى الأداء الأصلى تحدث بعد أن يأخذ العامل قسطا من الراحة. فللتعلم والارهاق نتائج متعارضة بالنسبة للسلوك أو الأداء[٤٢] فبينما يتسبب الارهاق فى خفض الأداء والقدرة والفعالية، يؤدى التعلم إلى زيادتها.

رابعا ـ يستشف من التعريفات ان بعض الأنماط السلوكية قد ترجع إلى الغريزة أو الجينات الموروثة، أى أنها لم تتعلم وغير قابلة للتغيير عن طريق التعلم، وهذا هو موضوع السلوك الفطرى فى مقابل السلوك المكتسب. فأغلب النشاطات المعقدة فى المنظمات تنتج عن التأثيرات المشتركة للعوامل الوراثية والبيئة. ومن الممكن أن يكون عمل مبرمج الحاسب الآلى مثالا صادقا لهذا الموضوع. فتوافر مستوى معين من الجدارة فى المنطق والقدرة اللغوية (تتأثر بالعوامل الموروثة) مطلب ضرورى للنجاح فى الوظيفة. ومع ذلك يتعين على الفرد اكتساب مهارات معينة تشمل، على الأقل، لغة من لغات البرمجة، وكيفية استخدامها بكفاءة قبل تحويل القدرة فى المنطق واللغة إلى نشاطات معينة ترتبط بالوظيفة.

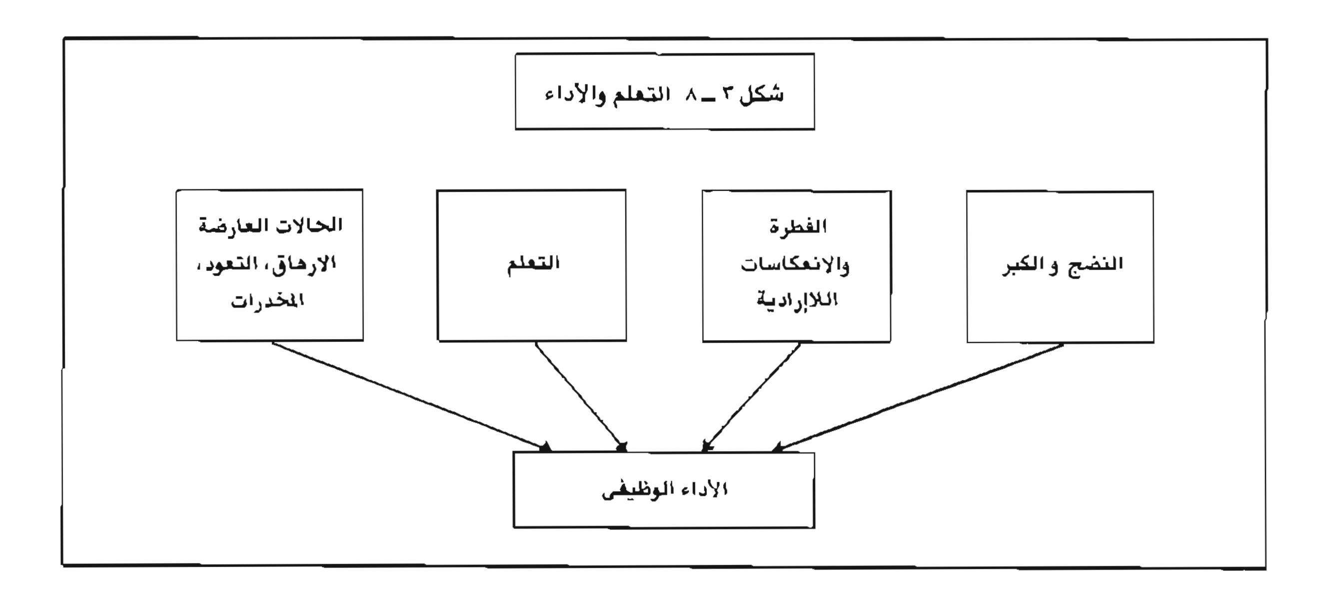
اخيرا، تميز التعريفات بين التغييرات التى تحدث فى السلوك باعتبارها مكتسبة وتلك التى تحدث بسبب النضج أو التقدم فى السن. فللنضج (وللكبر أيضا) والتعلم تأثيرات على السلوك منفصلة عن بعضها من ناحيتين على الأقل:

اولا ـ تتغير بعض الانماط السلوكية حينما يكبر الطفل أو البالغ نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية العادية، وليس لهذه التغييرات علاقة بالتعلم المخطط أو الرسمى الذى يحدث فى أى بيئة تقريبا.

ثانيا ـ تتاثر إمكانية تعلم بعض المهارات بتقدم العمر. مثلا لا يمكن تعليم الطفل مهارات حركية معينة مثل المشى والجرى أو رمى الكرة إلا بعد بلوغ مرحلة معينة من النمو العضلى. زيادة على ذلك. يعتقد أن التغييرات التى تحدث بسبب الكبر تحد من قدرة الشخص المسن على تعلم مهارات معينة. فقد يواجه الموظف المسن صعوبة أكثر من الموظف الأصغر سنا فى تعلم مهارات برمجة الحاسب الآلى مثلا.

إن ما قلناه حول التعلم موجز بشكل (٣ ـ٨)، فالتعلم باختصار مصدر للتغيير فى السلوك والأداء يختلف عن ثلاثة مصادر أخرى للتغيير فى السلوك هى (١) النضج والكبر (٢) النزعة للاستجابة الفطرية مثل التفاعلات الغريزية والارتكاسات (٣) العوامل المؤقتة مثل الارهاق والتعود على المخدرات.

و ينفرد التعلم، كمصدر للتغيير فى السلوك، بأنه يحدث نتيجة لتجربة شخص ما مع البيئة. و يدعى كثير من العلماء المختصين فى مجال التعلم، فى الواقع، أن التعلم لا يحدث إلا إذا جرب المتعلم ما يجب تعلمه.

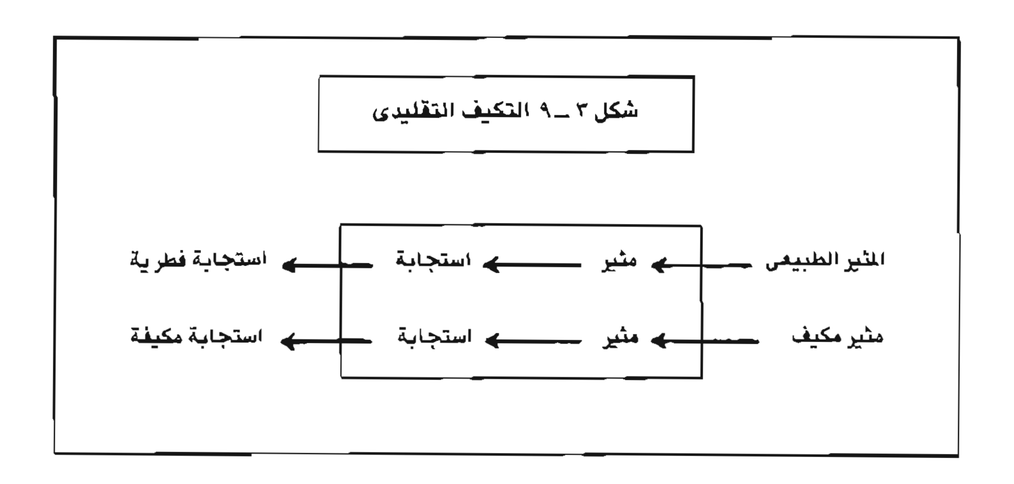


النماذج الرئيسية للتعلم :

حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام فى مجال علم النفس منذ ظهور الأعمال الأولى لبافلوف (Pavlov) فى بداية هذا القرن. وقد نتجت عن الأبحاث التجريبية العديدة التى تمت فى هذا المجال ـ معلومات على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التى يتعلم بها الناس. وسنتناول هنا اثنين من النماذج الرئيسية للتعلم، يركز كلاهما على العلاقة بين المثير والاستجابة كوحدة أساسية للتعلم، إلا أنهما يتناولان عمليتين مختلفتين، يعتقد أن تلك الارتباطات تتأسس بموجبهما، وهما ارتباط المنبه والتعزيز. فالنموذج الذى سيتم تناوله هو نموذج بافلوف المسمى بالتكيف التقليدى والنموذج الثانى لهل واسكنر (Hull and Skinner) وهو التكيف الاجرائى. وتسمى المدرسة الفكرية التى أحاطت بتطور هذا النموذج بالمدرسة السلوكية.

التكيف التقليدى :

يعود الفضل فى الأبحاث الأساسية التى أدت إلى معرفة إحدى الطرق الرئيسية التى يحدث بها التعلم ـ أى التكيف التقليدى ـ إلى إيفان بافلوف. إلى جانب ذلك فقد قام قوثرى (Guthric) بتطوير النموذج فى صورته الحديثة[٣]، ونورد بشكل (٣ ـ ٩) نموذجا لأبحاث بافلوف ـ يبدأ التكيف التقليدى بالارتباط القائم أصلا بين المثير والاستجابة. وقد ركز بافلوف على الارتباطات الفسيولوجية مثل الاستجابة التلقائية والانعكاسية التى وصفها بأنها غير قابلة للتكيف (أو غير مكتسبة). ومن أمثلة ذلك الارتباط سيلان لعاب الكلب عند رؤية اللحم. فعندما يقدم اللحم، المثير الطبيعى، تكون استجابة الكلب الغريزية هى أن يسيل لعابه.



والنتيجة التى توصل إليها بافلوف هى أنه من الممكن تكيف أو تعلم الارتباطات الجديدة للمثير والاستجابة من خلال عملية المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعى، مثل اللحم، مع مثير مكيف الذى قد يكون جرسا. يجب ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسالة اللعاب قبل مزاوجته مع المثير الطبيعى. بمعنى آخر، ان الارتباط بين المثير والاستجابة فى النصف الأسفل من الصندوق فى شكل (٣ ـ ٩) غير موجود قبل إجراء عملية التكيف. أما بعد عملية التكيف فان استخدام الجرس وحده سيؤدى إلى إسالة اللعاب.

بناء على ذلك يمكن تعريف التكيف التقليدى بتكوين رابطة (أو نمط سلوكى) بين مثير، واستجابة : بين مثير طبيعى واستجابة فطرية من خلال المزاوجة المتكررة بين مثير طبيعى وآخر مكتسب. يجب ملاحظة أن وحدة التعلم (ما تم تكييفه) هى الارتباط بين المثير والاستجابة فى الجزء الأسفل من شكل (٣ ـ ٩). و يتمثل الدليل على حدوث التعلم فى المثير المكيف الذى يثير الاستجابة المكيفة بمفرده بعد فترة من التزاوج المتكرر.

هذه هى الطريقة التى يمكن أن يعمل فيها التكيف التقليدى فى وضع تطبيقى : قد يكون للطيارين تفاعلات فسيولوجية (مثل زيادة عدد ضربات القلب او عرق الأكف) حينما يدركون بالنظر أن ارتفاع الطائرة أثناء عملية الهبوط منخفض أكثر من اللازم فى حالة الطيران فى الأحوال الجوية السيئة. وفى هذه الحالة يقوم الطيارون بحكم الخبرة والتدريب، بالارتفاع بالطائرة. وقد أصبح الآن لكثير من الطائرات ضوء تحذيرى يطلع الطيار على مشكلات الطيران المنخفض حينما تكون الرؤية منخفضة. وعندما ينطفىء هذا الضوء خلال عملية الهبوط، يتوقع أن تحدث نفس الاستجابة الفسيولوجية إذا ما تعرف الطيار على ارتفاع الطائرة بالنظر. وعلى ذلك يكون المثير الطبيعى (النظر) والمثير المكيف (ضوء الانذار) قد أحدثا الاستجابة ـ رد الفعل الفسيولوجى.

إن التكيف التقليدى هو إحدى وسائل التعلم بالنسبة للعاملين فى المنظمات. أما من الناحية التطبيقية، فيحرص المدربون فى المنظمات على التأكد من أن الظروف فى قاعة الدراسة أو مكان التدريب تماثل ظروف العمل الحقيقى بقدر الامكان وذلك لضمان نقل ما تم تعلمه إلى محيط العمل.

التكيف الاجرائى او الفاعل :

تتمثل العملية الرئيسية للتكيف الاجرائى فى تعزيز وتحفيز أنماط سلوكية مرغوب فيها. وسيتم تناول نماذج تأثير التعزيز على الدافعية والسلوك بالتفصيل فى الفصل الخامس، وسنركز هنا على دور الحافز أو المكافأة فى التعلم أو تغيير السلوك.

ترجع دراسة التعلم من خلال التعزيز إلى أعمال واتسون (Watson) التى تزامنت تقريبا مع دراسات بافلوف[11]. اعتقد واتسون بأن السلوك يتأثر بحوافز تجىء من البيئة، وبمعنى أوضح يغير الناس تصرفاتهم بتكرار الأفعال التى يكافئون عليها، وليس بتكرار الأفعال التى لا تكافئها البيئة. و يميل السلوكيون إلى الحديث عن «تشكيل» السلوك عن طريق التحكم فى المكافأة ومكافأة انماط سلوكية منتقاة ومرغوب فيها فقط.

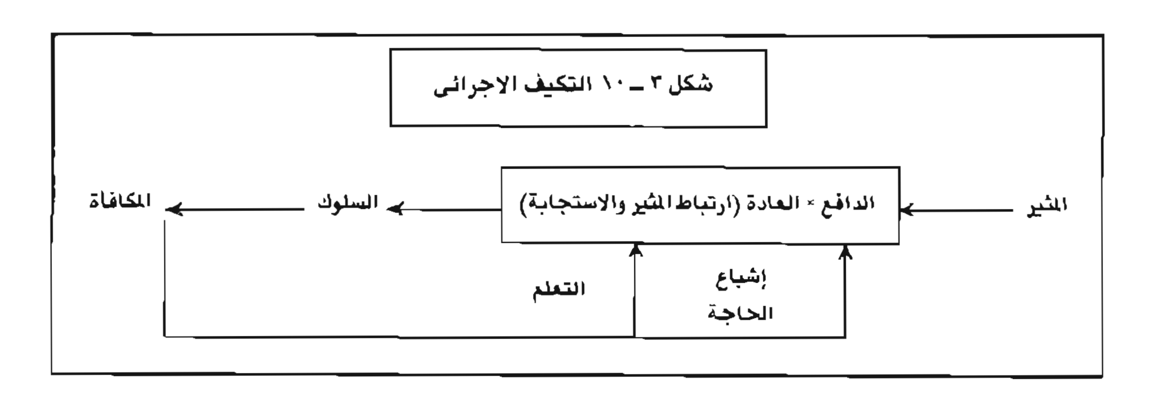
صاغ ثورندايك (Thorndike) فكرة واتسون عن تأثير الحوافز البيئية من قاعدة أصبحت تسمى «قانون الأثر»، وتقول هذه القاعدة إن ارتباط المثير والاستجابة سيقوى إذا اتبعت الاستجابة «بحالة إشباع» (أى مكافأة). وعلى العكس من ذلك، يضعف ارتباط المثير والاستجابة فى الحالة التى لا تتبع فيها الاستجابة بمكافأة[15].

قام هل (Hull) وزملاؤه بتطوير نموذج منهجى للتعلم، على اساس قانون الأثر، يشمل ثلاثة عناصر هامة :

١ ـ **الدافع :** هو حاجة كامنة يمكن تحريكها بوساطة مجموعة متنوعة من الظروف أو الأحداث. وعند إثارة شخص تحت تأثير حاجة ما، فان سلوكه ينشط. وفى هذه الحالة تعمل الحاجات الكامنة كدوافع كما عرفنا من قبل، أى أنها تدفع للفعل، فوجود الحاجة (أو الدافع) ضرورى للانسان ليتعلم. ونقول باللغة العامية ينبغى أن يريد الشخص أن يتعلم حتى يكون للتدريب مفعول.

٢ ـ **العادة :** هى كما أوضحنا سابقا، ارتباط المثير والاستجابة المكتسب عن طريق التكيف. وهى بالتحديد الارتباط الشرطى أو التعلم بين حالة أو واقعة (مثير) فى بيئة الفرد، واستجابة، أو مجموعة استجابات (سلوك) لتلك الوقائع. وتحدد العادات اختيار السلوك فى أى وقت من الأوقات، إلى جانب ذلك، فان ارتباطات المثير والاستجابة هى الوحدات الرئيسية للتعلم فى النظرية السلوكية.

٣ ـ **التعزيز :** أى تقديم شىء بعد حدوث السلوك المرغوب فيه ليؤدى إلى تقوية وتثبيت العادة (المكتسبة)[16].



و يوضح شكل (٣ ـ ١٠) النموذج الأساسى للتكيف الاجرائى حيث يقوم مثير ما باثارة دافع أو حاجة يؤدى إلى سلوك معين حينما يتم دمجه مع عادة ما (ارتباط المثير والاستجابة). فاذا ما أتبع الفعل أو السلوك بمكافأة (أو تعزيز)، يحدث إشباع للحاجة أو الدافع للسلوك (قانون الأثر). وتقوى العادة أو الارتباط بين المنبه والاستجابة مما يزيد من احتمال تكرار السلوك أو التصرف تحت ظروف مماثلة عند ظهور الحاجة أو الدافع. إن مكافأة عادة واحدة لا تقويها فحسب، بل إنها تضعف أيضا العادات الأخرى التى لم يكافأ عنها. و يطلق نموذج التكيف الاجرائى على عملية تقوية الحافز للعادة، اصطلاحا، اسم التعلم. و بذلك يمكننا تعريف التكيف الاجرائى بأنه تعلم أو اكتساب عادة، أو الربط بين المثير والاستجابة عن طريق التعزيز أو المكافأة.

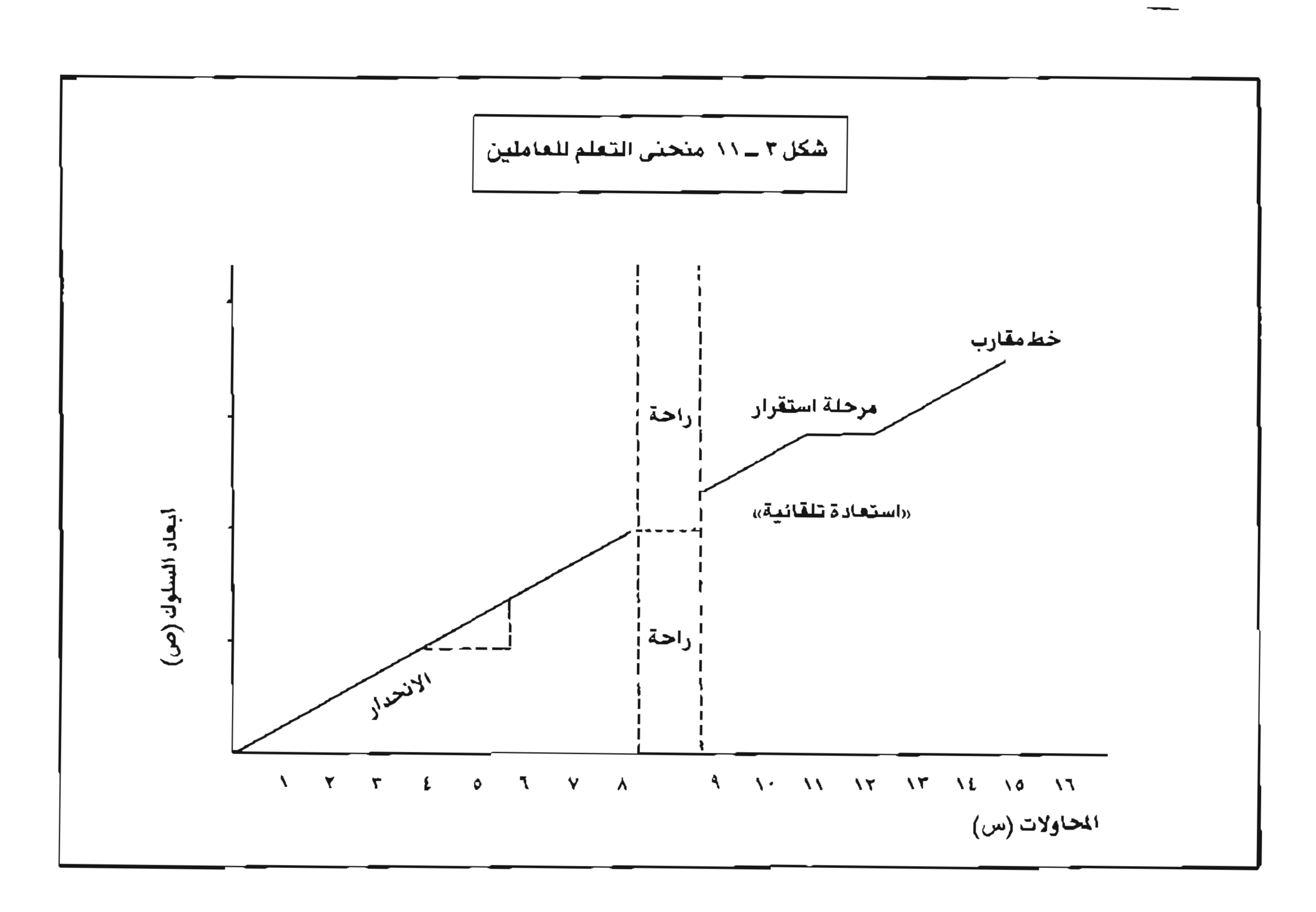
التعلم المركب :

استـمـد كثير من التطبيقات العملية المستخدمة فى توجيه سلوك العاملين من البحوث الأساسية التى استخدمت فى تطو ير نظرية التعلم. و يتصف التعلم فى المجال التطبيقى، مثل المؤسسة التجارية، بدرجة عالية من التعقيد. وقد سبق أن أشرنا إلى أن هل (Hull) قد تـنـاول التعلم المركب باقتراح دراسة كل أشكال الارتباط بين المنبه، والاستجابة ، التى تعرف بالتركيب الهرمى لفصائل العادات. وقد أدى البـحـث فى مجال التعلم إلى اكتشاف خمس ظواهر هامة تساعدنا على معرفة نوع التعلم الذى يظهر حينما يتعلم الموظفون و يطبقون ما تعلموه عند أدائهم لمهام عملهم :

(١) منحنى التعلم. (٢) مرحلة استقرار. (٣) خط مقارب. (٤) انحدار. (٥) الاستعادة التلقائية.

منحنى التعلم : وهو رسم بيانى يصف مجرى التعلم وكيفية تغير السلوك فى مجال العمل خلال الفترة التى يتم فيها تكو ين عادة جديدة عـن طريق الممارسة والتجر بة فى محيط العمل. وتعرف هذه الممارسات، اصطلاحا، بمحاولات التعلم. و يبين شكل (٣ــ١١) منحنى نمطيا للتعلم لموظف جديد. وهناك ار بعة متغيرات تابعة، او مقاييس للتغيير السلوكى فى هذا الرسم يمكن التامل فيها

(١) قوة السلوك (مقدار الجهد الذى يبذل للسلوك فى مجال العمل).
(٢) احتمالات السلوك (احتمال تكرار السلوك فى ظروف مماثلة).
(٣) نوعية السلوك (مدى اتقان أو صحة السلوك أو اداء المهام)
(٤) مقاومة الانطفاء أو الذبول (عدد المرات التى يتكرر فيها السلوك فى حالة عدم تعزيزه).



ومن الممكن تبيان أى من هذه الصفات فى المحور الراسى للشكل (٣–١١)، فيما يتم تحديد الوقت وعدد المحاولات فى المحور الأفقى. و يمكن أن يطلب الشخص المسئول عن التدريب، خلال الفترة التى انقضت، من الموظف أن يعيد التصرف المطلوب فى مجال العمل ثم يكافئه على ذلك. ومن الممكن تجميد النشاط فى الفترات الأخرى باعتبارها فترات للراحة لايتخللها أى نشاط يتعلق بالتدريب. يشير الرسم البيانى فى شكل (٣–١١) –إذن – إلى التغيير الذى يحدث فى السلوك باعتباره نتاجا للممارسة العملية.

وهناك عدة عوامل اخرى فى منحنى التعلم تتطلب المزيد من الاهتمام :

اولا : يمثل انحدار المنحنى (∆ X / ∆Y) التغيير الذى يحدث فى السلوك فى كل وحدة للتغيير فى الممارسة (أو لكل محاولة فى التمرين)، و يكون بهذه الصفة، مقياسا للسرعة التى يحدث بها التعلم. و يتركز اهتمام المدرب فى المنظمة على تكثيف هذا الانحدار لأنه أول معيار أساسى لتحديد مدى فعالية البرنامج التدريبى فى تغيير السلوك. تتمثل ثانى الخصائص الرئيسية لمنحنى التعلم فى الخط المقارب (Asymptote) الذى يمثل الحد الأقصى من التغيير فى السلوك فى محيط العمل نتيجة لتجربة التعلم. و يمثل الفرق بين قوة الاستجابة ونوعيتها واحتمالاتها أو مقاومتها للذبول قبل محاولة التعلم الأولى والخط المقارب، مقياسا لمدى التغيير الذى حدث فى السلوك فى مجال العمل خلال سير التدريب. و يكون الخط المقارب، بهذه الصفة، واحدا من أدوات القياس الرئيسة لفعالية التدريب والارتفاع به إلى الحد الأعلى فى مجالات التطبيق.

الجزء الثالث من منحنى التعلم هو مرحلة الاستقرار النسبى التى يمكن أن تحدث مرات عديدة خلال فترة التعلم. و يمكن أن تسبب مرحلة الاستقرار إحباطا للموظف الذى يتعلم مهام جديدة لأنها فترة مران فقط ولا يحدث فيها تعلم شىء جديد.

وقد تم التوصل إلى معرفة عدد من الأسباب لحدوث حالة الاستقرار، اولها وأكثرها أهمية مسألة دمج سلسلة من العادات المكتسبة والمنفصلة عن بعضها فى تسلسل واحد أكثر فاعلية. وتأخذ عملية دمج هذا السلوك الجديد من الفرد بعض الوقت، و بذلك تكون مراحل الاستقرار تلك ضرورية قبل إحراز تقدم أكثر فى السلوك أو الأداء.

والسبب الثانى المحتمل لحالة الاستقرار النسبى هو الانخفاض أو الهبوط المؤقت فى مستوى الدافعية للتعلم كلما تعب الانسان أو سئم من عملية التعلم.

واخيرا، يمكن أن تحدث حالة الاستقرار النسبى جزئيا لأن تجربة التعلم السابقة قد اندثرت. ومهما كانت أسباب حالات الاستقرار النسبى، فانها من الظواهر العامة فى تعلم الموظفين فى المنظمات. ولحالة الاستقرار النسبى أهميتها من الناحية العملية حتى لا يفهم المديرون والمسئولون عن التدريب أن هذه المرحلة شاهد على عدم إمكانية التعلم أكثر من ذلك،وأن يحاولوا إعداد التمارين العملية بالصورة التى تقلل من تكرار فترات الاستقرار النسبى خلال عملية التدرب.

أخيرا يشير شكل (٣ – ١١) إلى حدوث فترات للراحة. فبعد الراحة يعود الأداء تلقائيا إلى مستوى أعلى مما كان عليه قبلها. وقد يظهر ذلك متناقضا، للوهلة الأولى، مع مبدأ التعلم وذلك على افتراض أنه لم يحدث شىء يتعلق بعملية التعلم خلال فترة الراحة. فالذى حدث بالفعل، من ناحية أخرى، أن الارهاق الذى يحدث فى الفترة السابقة للراحة يتدخل فى عملية التعلم و يحجب جزءاً من مفعول التعلم عن الأداء. وعليه تمثل الاستعادة التلقائية تغييرات حدثت بالفعل من قبل الأداء الوظيفى إلا أن هذه التغييرات قد اختفت حتى بددت فترة الراحة آثار الارهاق المعوقة لتلك التغييرات.

يفضى البحث حول تعلم البشر إلى عدة حقائق لم تتضح من عرضنا للنماذج الأساسية للتكيف التقليدى والاجرائى :

اولا : أن الفهم والادراك من الأدوات المساعدة فى تعلم الناس. إننا نملك قوة فائقة للتفكير والتأمل فى بيئاتنا تجعل عملية التعلم ذات فاعلية كبيرة وتحررنا من الاعتماد الوحيد على التطبيق الأعمى للتجربة والخطأ.

ثانيا : اننا نملك المقدرة على تشكيل سلوكنا ليطابق سلوك الآخرين وأن نتعلم من خلال عملية المحاكاة. و يشير أدب الادارة إلى أن للنماذج والموجهين أهمية كبيرة للموظفين خاصة فى بداية حياتهم العملية.

اخيرا يشير البحث إلى ان الممارسة عنصر أساسى فى عملية التعلم،وما لم يجرب الموظف أنماطا جديدة من السلوك فعليا، فلن تؤدى الدراسة، مهما كان مقدارها، إلى التغيير المطلوب فى السلوك.

السلوك في المنظمات

البيــوت تــزداد قــذارة

تورد مجلة وول ستريت (W S J) أن القيم المتعلقة بنظافة البيوت قد تغيرت بصورة جذرية بظهور حركة حقوق المرأة وخروجها للعمل. واوردت المجلة مؤخرا تقريرا عن أحد البيوت الفخمة في حى هايد بارك الجميل بمدينة شيكاغو جاء فيه :

«يغطى الغبار الكتب الكلاسيكية في غرفة المعيشة و يتحد الغبار مع شعر الكلاب مخلفا تموجات تجرى على المدخل الخشبى للدور الأعلى، فيما تظهر بصمات الأصابع على مفاتيح الاضاءة. أما في غرفة الطعام فقد تحول لون طقم الشاى الفضى إلى ذهبى.

تعمل ربة هذا المنزل محامية. وتقول براندا بل، عاملة النظافة التى تحاول أن تؤدى ما تقوم به اى سيدة من أعمال، «لقد قامت هذه السيدة (ربة المنزل) بتربية خمسة أطفال وأنهكتها الأعمال المنزلية، أما الأن فانها تقوم باعمال افضل».

لقد استمرت مبيعات مواد النظافة في الهبوط خلال عشر سنوات، فيما زادت بالمقابل مبيعات أطباق الورق ومقلاة الألومنيوم والأدوات التى تستخدم لمرة واحدة، خلال فترة عشر سنوات، كما يقول محللو التسويق.

و يورد محللو التغييرات التى حدثت في مجال المرأة والعمل «إن النساء بدأن يتخلين عن الأعمال المنزلية المملة والتحول إلى اعمال تتحدى قدراتهن، وتحول الجهد الذى كان يبذل، فيما مضى، في التنظيف والتلميع إلى مهن وأعمال جديدة.

يعتقد بعض الناس أن توقف الأعمال المنزلية قد يسبب توترات جديدة في الحياة الأسرية. وتقول لورا لين مديرة مركز أبحاث المرأة في كلية و يلزلى : إن هناك اتفاقا محدودا حول الأعمال التى يؤديها الزوج في المنزل والأعمال المنزلية التى يؤديهاكل من الزوج والزوجة. وتزعم أن الأزواج ـ مثلا ـ يميلون إلى المطالبة بالأعمال السهلة والسائغة مثل الطبخ ورعاية الأطفال أكثر من الأعمال المرهقة مثل تنظيف الأرضية والحمامات.

ماخوذ من : Batsy Morris: "Homes Get Dirtier as Women Seek Jobs and Men Volunteer for the Easy Chores", **Wall Street Journal**, Feb. 12.1985. p. 23.

الرضا الوظيفى :

بدأنا هذا الفصل بعرض صورتين مختلفتين تماما للعاملين حيث يمكن أن تنطبق الأولى، التى وضعها فريدريك انجلز (Fredrich Engles)، على كثير من الوظائف في الثمانينيات من هذا القرن : عمل يؤدى بطريقة ميكانيكية وممل بطبيعته و يؤدى إلى درجات عالية من الملل والشعور بالغربة بين العاملين المسمين بـ «المكتئبين» ذوى الياقات الزرقاء[٤٧]، فيما تصف الصورة الثانية وضعا مثاليا تتطلع إليه أعداد متزايدة من الموظفين حيث يجد الموظف عمله مثيرا ومرضيا، و يمكن أن ينخرط في وظيفة تشجع وتيسر تقدمه وتطوره. ومن الواضح أن غالبية الوظائف الموجودة في مجتمعنا اليوم تقع بين هذين الطرفين.

لماذا نهتم بموضوعات الرضا الوظيفى ونوعية بيئة العمل التى تم التركيز عليها في الصورة الافتتاحية في مطلع هذا الفصل؟ للمديرين الأمريكان تاريخ طويل في الاهتمام بمعنويات العاملين و يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمى على أن الخاصية المشتركة بين الناس الذين يعملون في المنظمات هى أنهم يكونون مجموعة من الاتجاهات حول العمل والاشراف وزملاء العمل والأجور وما شابهها حالما يلتحقون بالعمل. وعادة ما يشار لهذه المجموعة من الاتجاهات بمصطلح الرضا الوظيفى. و يشمل الرضا الوظيفى، كغيره من الاتجاهات الأخرى، معارف (معتقدات أو معرفة أو توقعات) وانفعالات (أحاسيس ووجدان وحب وكراهية) يكونها الناس حول وظائفهم.

وللرضا الوظيفى أيضا أبعاد وأوجه عديدة[٤٨]، فقد يكون هناك رضا وظيفى لكل جانب من جوانب وظيفة العامل. و يوضح شكل (٣ ـ ١٢) أبعاد الرضا الوظيفى التى يقيسها استبيان مينسوتا لقياس الرضا (M S Q)، وهو المقياس الشائع الاستخدام في قياس الرضا الوظيفى للعاملين[٤٩]. وتشمل تلك الجوانب استخدام القدرات، والانجاز والتقدم، وزملاء العمل، والتقدير. ومن المهم أن ينظر المديرون لأوجه الرضا الوظيفى كل على حدة لأن مستوى الرضا لدى الموظف يختلف من وجه لآخر[٥٠]. وعلى ذلك يمكن النظر للرضا الوظيفى على أساس أنه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقويمى وانفعالى يقيس مدى حب أوكراهية الشخص لوظيفته.

شكل ٣ ـ ١٢ أبعاد الرضا الوظيفى كما يقيسها استبيان منيسوتا لقياس مستوى الرضا (M S Q)

١ ـ استخدام القدرات.
٢ ـ الانجاز.
٣ ـ مستوى النشاط
٤ ـ التقدم.
٥ ـ السلطة.
٦ ـ سياسات وممارسات الشركة.
٧ ـ التعويضات.
٨ ـ زملاء العمل.
٩ ـ الابداع.
١٠ ـ الاستقلالية.
١١ ـ القيم الأخلاقية.
١٢ ـ التقدير.
١٣ ـ المسئولية.
١٤ ـ الأمان.
١٥ ـ الخدمات الاجتماعية.
١٦ ـ المركز الاجتماعى.
١٧ ـ الاشراف ـ العلاقات الانسانية.
١٨ ـ الاشراف ـ الجوانب الفنية.
١٩ ـ التنوع.
٢٠ ـ ظروف العمل.

المصدر : David Weiss, Lloyd Lofquist and George England; "Instrumentation for the Theory of Work Adjustment. (Minneapolis: Industrial Relation Centre, University of Minnesota, 1966) pp. 13-14.

كما تختلف اتجاهات الرضا الوظيفى أيضا من حيث القوة والثبات. فقد يبغض أحد عمال المستودع، مثلا، المشرف الجديد بغضا شديدا فى البداية (قوة) لأن المشرف الجديد قد عين فى الوظيفة بدلا منه، إلا أن عدم الرضا هذا قد يتحول، من خلال التفاعل اليومى، إلى رضا نتيجة لتجارب الموظف مع المشرف الجديد (ثبات).

اهية الرضا الوظيفى للمديرين :

إذا كان الرضا الوظيفى اتجاها أو حالة ذهنية للفرد، فلماذا يهتم المديرون به علما بأن التركيز على عناصر أكثر موضوعية، مثل الأداء والكفاءة والاستمرارية، يتزايد و يتعاظم؟ والاجابة عن ذلك أنه اتضح أن هذه الاتجاهات ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الدافعية لدى الموظف.

يميز باحثو السلوك التنظيمى بين الدافعية (عمليات الادراك والتعلم التى عرضناها سابقا والتى سنتناولها بتفصيل أكثر فى الفصلين الرابع والخامس) والرضا الوظيفى. فالرضا الوظيفى، على وجه التحديد، يتضمن تقو يم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله، فيما تشير الدافعية إلى العملية التى تدفعه ليتصرف و يؤدى عمله[٥١].

ومن الممكن أن يتم التعبير عن اهتمام المديرين بالرضا الوظيفى بسؤالين : ما هى العوامل التى تؤدى بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين أو غير راضين بوظائفهم؟ يتناول الأمر الأول الرضا الوظيفى كمتغير تابع و يركز على مسبباته أو محدداته، فيما يعامل الأمر الثانى الرضا الوظيفى كمتغير مستقل و يركز على نتائجه.

ما الذى يؤدى إلى الرضا الوظيفى ؟

يطرح السؤال الأول حينما ينصب اهتمام المديرين على الرضا الوظيفى كمقياس لنوعية العلاقة الوظيفية ـ إنجاز شىء ما إلى جانب الأهداف التنظيمية. لقد أثبت البحث بالوثائق أن مستوى الرضا الوظيفى للموظف يتأثر بعناصر متنوعة ترتبط بالوظيفة، كتلك التى يبينها شكل (٣ ـ ١٢)[٥٢]. وتتضمن التأثيرات ذات العلاقة بالوظيفة، والتى تم اكتشافها، إمكانية توافر دوام مرن، ووجود النقابة أو غيابها، ومركز الوظيفة[٥٣].

لقد تم الكشف أيضا عن عوامل تنظيمية تتجاوز الوظيفة نفسها، لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفى. فالموظفون الذين يعملون فى تنظيمات ناجحة، على وجه العموم، سعداء بوظائفهم أكثر من أولئك الذين يعملون فى منظمات أقل نجاحا. وقد كشفت إحدى الدراسات أن خصائص السوق المرتبطة بالبنوك الفرعية ترتبط بالشعور بالرضا الذى أفاد به العاملون فى الفرع[٥٤].

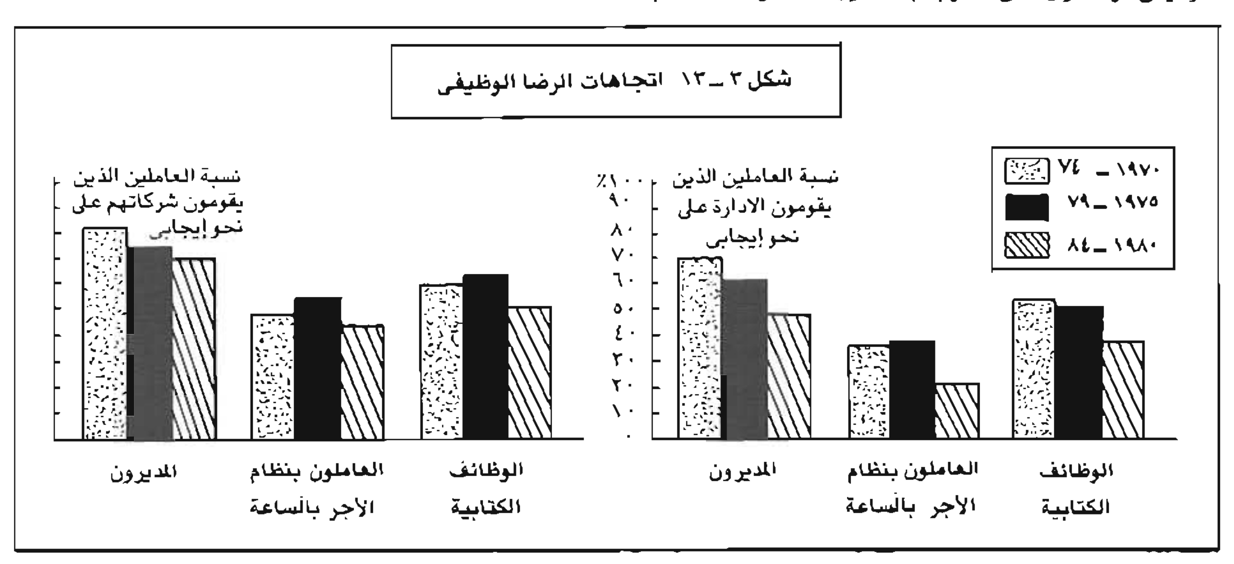
ما هى نتائج الرضا الوظيفى؟

للمديرين اهتمام عملى بنتائج الرضا الوظيفى، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفى، بما فى ذلك أثاره على الأداء والغياب ودوران العمل[٥٥].

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفى والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين[٥٦]. و يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفى يفضى إلى الأداء ـ بعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، فيما يرى أخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد فى الوظيفة. وهناك أخرون، أيضا، يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا: فالعامل الراضى أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفى والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفى يتمازجان.

وقد وردت نتائج ملموسة، أكثر من ذى قبل، تتعلق بالنتائج الأخرى للرضا الوظيفى، فقد ظهر أن لعدم الرضا، مثلا، تأثيرا كبيرا على معدلات دوران العمل والغياب[٥٧]. لذلك، كلما كان العامل غير راض بعمله، ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل فى المنظمة.

وتشير الشواهد التى ظهرت مؤخراً إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الرضا و يصبح مزمنا تحدث صدمات ذات عواقب وخيمة[٥٨]. فقد يسلك العاملون، الذين أزمن سخطهم ولا يستطيعون أو لا يرغبون فى ترك العمل بالمنظمة، سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات، أو توجيه دفة الاجتماعات بعيدا عن جدول الأعمال، أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل[٥٩]. ومن الممكن أيضا، أن يلجئوا إلى السرقة والتزوير وأى شكل أخر من اشكال خيانة الأمانة. وسيتم تناول تلك العوامل التى تؤثر فى الرضا الوظيفى، والأخرى التى تتأثر به بالتفصيل لاحقا فى هذا الكتاب.



ملاحظة: هذه التقديرات هى متوسط التقديرات للمسوحات السنوية.

المصدر: Thomas F. O' Boyle; "Loyalty Ebbs at Many Companies as Employees Grow Disillusioned". **Wall Street Journal**, July 11, 1985.

اتجاهات الرضا الوظيفى :

تعرض اتجاهات الرضا الوظيفى، فى أحيان كثيرة، فى شكل رسوم بيانية من قبل المحللين. ومن بين الدراسات التى عرضت بيانيا ـ و يوضحها شكل (٣ــ١٢) ـ تلك التى أجريت بوساطة مؤسسة استطلاع الرأى العام والتى أوردتها مجلة وول ستريت (Wall Street Journal)[١٠]. يقارن المسح بين قياسين لمستوى الرضا الوظيفى بالنسبة للمديرين والعاملين بنظام الساعة على مدى ثلاث فترات زمنية. وتشير بيانات المسح إلى أن كل مجموعات العاملين الثلاث التى تم مسحها فى الفترة ١٩٨٠ ــ ١٩٨٤ أقل رضا بالشركات التى يعملون فيها وإداراتها من أولئك الذين تم استطلاع آرائهم فى الفترة ١٩٧٠ ــ ١٩٧٤ و ١٩٧٥ ــ ١٩٧٩.

ينسب بعض المحللين هذا الانخفاض فى مستوى الرضا الوظيفى إلى «المكتئبين ذوى الياقات الزرقاء» أو «المتكدرين ذوى الياقات البيضاء» الملازمين لوظائف أصبحت مملة، وروتينية ووضيعة. و يرى آخرون أن المشكلة لا تكمن فى الوظائف بقدر ما تتصل بالتغييرات فى الموظفين أنفسهم. وقد أصبح كثير من المديرين، مثلا، أقل ثقة وولاء للمؤسسات التى يعملون فيها بسبب الضم والدمج والتخفيض فى الوظائف التى أدت إلى تغييرات فى شركاتهم ونتج عنها فقدان ٥٠٠ ألف وظيفة إدارية منذ عام ١٩٧٩[١١]. وقد يذهب كثير من العاملين الذين كرسوا طاقاتهم فى خدمة مخدميهم إلى الاعتقاد بأن طاقاتهم تلك قد أهدرت. فالموظفون الشباب أكثر سخرية من ذو يهم ولهم آمال عراض تتعلق بالنفوذ والحياة العصرية لم تتحقق. فكثير من هؤلاء يضعون حياة الأسرة والمصالح التى لا ترتبط بالعمل فوق أعمالهم و يرفضون الترقيات والنقل. أخيرا، قد ينحاز الموظفون المهنيون من ذوى التدريب العالى إلى مهنهم أكثر من مخدميهم؛ إذ أن الرضا الوظيفى المهنى غالبا ما يتوقف على مدى تقدير واستفادة صاحب العمل من المهارات الفنية التى يمتلكها ذلك الموظف.

سنشير خلال صفحات هذا الكتاب إلى الرضا الوظيفى لدى الموظف كنتاج مهم للسلوك التنظيمى ــ مهم بحكم كونه مقياسا لجودة حياة العمل، ومؤثرا فى السلوك والأداء داخل المنظمات.

عرض موجز للمديرين :

١ ــ تتحد القدرات والدوافع والشخصية والادراك والتعلم للتأثير على سلوك وأداء الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

٢ ــ تلعب الدوافع دورا أساسيا فى التأثير على السلوك، فهى تنشط وتوجه السلوك وتؤثر فى اختيارات الشخص وتقوم مقام الأهداف والحوافز وتؤثر فى تجربة التعلم.

٣ ــ تتأثر كل الدوافع تقريبا بالوراثة والتعلم (البيئة)، إلا أن بحوث السلوك التنظيمى تشير إلى وجود عنصر تعلم قوى فى كثير من الدوافع ذات الأهمية بالنسبة للمديرين، كما أن هذه الدوافع قابلة للتغير بمرور الزمن عن طريق التعلم.

٤ ــ من الممكن استخدام خصائص الشخصية فى تصنيف الأشخاص. وعلى المديرين أن يهتموا فقط بعناصر الشخصية التى ثبت بالتجربة أنها تتنبأ بالسلوك والأداء.

٥ ــ أثبتت الأبحاث الحديثة فى مجال السلوك التنظيمى، أن السلوك والأداء ليسا ناتجين بسيطين للشخصية، بل لا بد من معرفة التفاعل بين الشخصية والعوامل التنظيمية قبل أن يتم التنبؤ بالسلوك والأداء. وتسمى هذه المدرسة الفكرية بـ«علم النفس التفاعلى».

٦ ــ التعلم والادراك أداتان أساسيتان لتفاعل العاملين وتكيفهم مع وظائفهم والجماعات غير الرسمية والتنظيمات الرسمية.

٧ ــ الادراك هو العملية التى تتم من خلالها التغييرات المؤقتة فى السلوك استجابة لمدخلات من بيئة العمل. وتتكون العملية نفسها من خطوتين رئيسيتين : الانتباه إلى المنبهات الواردة وترجمة هذه المنبهات إلى رسالة تفضى إلى استجابة سلوكية معينة.

٨ ـ الادراك شكل من أشكال السلوك و يتأثر بخواص الشيء أو مصدر المنبهات الواردة (مثل المشرف الذى يصدر توجيها بأداء مهمة ما) و بالموقف أو الظروف التى يظهر فيها المنبه (مثل توقيت رسالة معينة) و بخصائص الشخص المستلم للرسالة. وتساعد هذه الفئة الأخيرة فى تحديد الطريقة التى يتم بها تفسير المنبهات والاستجابة لها. وتؤثر دوافع الفرد وتجربته السابقة فى التعلم وشخصيته على الادراك. و يتعين على المديرين أن يأخذوا تلك الاعتبارات فى الحسبان عند التنبؤ بالصورة التى يدرك بها الآخرون تصرفاتهم وأوامرهم.

٩ ـ التعلم عملية تحدث من خلالها تغييرات ثابتة نسبيا فى سلوك الفرد وأدائه اللاحق، وذلك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية. ومن الضرورى التفريق بين التعلم والتغييرات التى تحدث فى السلوك نتيجة لعوامل أخرى غير التعلم، مثل الارهاق والنضج والتقدم فى السن والمخدرات.

١٠ ـ يحدث التعلم عن طريق عمليتين منفصلتين هما التكيف التقليدى والتكيف الاجرائى. و يتكون التكيف التقليدى من اكتساب العادة، أو الربط بين المنبه والاستجابة من خلال تزامن منبهين، أما التكيف الاجرائى فهو تأسيس علاقة بين المنبه والاستجابة عن طريق مكافأة أو تعزيز أنماط سلوكية معينة. إن فهم ومعرفة كل من ارتباط المنبه والتعزيز ضرورى بالنسبة للمديرين الذين يرغبون فى توجيه سلوك المرؤوسين وتعديله.

١١ ـ منحنى التعلم عبارة عن رسم بيانى لعملية التعليم. و يشمل متغيرات مهمة تابعة، هى كثافة ونوعية الاستجابة. وكلما اكتسب الفرد الخبرة بمهام العمل، تحدث حالات متميزة عديدة. ومن ضمن الخصائص ذات الاهتمام مرحلة الاستقرار النسبى (Plateau) حيث لا يتم تعلم شيء جديد. و يقيس منحنى التعلم مقدار ماتم تعلمه (أى التغييرات الكلية التى طرأت على السلوك).

أسئلة للمراجعة :

١ ـ ما هى الجوانب التى يجب أن يشملها نموذج السلوك الفردى فى المنظمات ليكون مفيدا فى تطبيق وممارسة الادارة؟

٢ ـ عرف الدوافع. ناقش وقارن بين ثلاث مجموعات أو فئات رئيسية للمحددات السلوكية. لماذا يكون من الضرورى التمييز بينها؟

٣ ـ كيف يختلف الادراك والتعلم، كعمليات نفسية، عن الدوافع والشخصية؟

٤ ـ عرف عملية الادراك واشرحها. كيف يؤثر الادراك على السلوك؟

٥ ـ كيف يمكن أن تؤثر خصائص الأفراد على إدراكهم للوظيفة؟ اعط مثالا توضيحيا ـ من واقع المنظمة ـ لكل خاصية.

٦ ـ ضمن مفاهيم الدوافع والشخصية والادراك والتعلم فى نموذج للسلوك الفردى فى المنظمات. وضح كيفية التلاؤم بين المفاهيم الأربعة.

٧ ـ عرف التعلم كنظام. وضح كيف يتميز هذا النظام باعتباره مصدرا لتغيير السلوك.

٨ ـ ارسم نموذجا توضيحيا تطبيقيا للتعلم عن طريق التكيف التقليدى واشرحه. ما هى العناصر المهمة الفاعلة فى هذه العملية؟

٩ ـ ارسم نموذجا توضيحيا تطبيقيا للتعلم عن طريق التكيف الاجرائى واشرحه. ماهى العناصر المهمة الفاعلة فى هذه العملية؟

حالة دراسية عن السلوك والأداء الفردى

اضطراب... فى مكتب بدون أوراق :

تورد مجلة وول ستريت (Wall Street) أن الاسكندر بولوك (Elexander Pollock) قد رأى المستقبل لكنه لا يريد نصيبا منه. يعمل مستر بولوك نائبا للرئيس لبنك الينوى كونتيننتال، و بنك شيكاغو التجارى، ولم يتأثر بالثورة التى تجتاح المكاتب الحديثة.

لقد أزالت التقنيات الآلية التى تم إدخالها لمعالجة المعلومات، الحاجة إلى طرق الاتصال الموثقة على الورق والتسجيل واستعادة وتحليل المعلومات التى يحتاج المديرون إليها يوميا فى قراراتهم. فمن الممكن تخزين المذكرات المكتبية، مثلا، إليكترونيا والوصول إليها فورا من قبل المديرين الذين يملكون شاشات طرفية بمكاتبهم. وبوجود مثل هذه التقنية تنتفى الحاجة للملفات الضخمة وخزائن الملفات والملفات الصغيرة حافظة الأوراق. و يبدو أن هذه التطورات التقنية لا نهاية لها حيث يمكن تخزين جداول العمل والمذكرات إليكترونيا حتى يمكن أن يعمل كبار التنفيذيين بأعلى درجة من الكفاءة.

أما المعارضون للتقنية من جهة ثانية، فيخطئون التقدير حول حساب رد الفعل العاطفى للمديرين والتنفيذيين تجاه مثل هذه النظم. وتعلق المجلة «لقد أجبر المهنيون والتنفيذيون على عمل تعديلات نفسية وسلوكية عند التحول إلى عالم لا ورقى إذ ينبغى عليهم أن يتعودوا، ضمن أشياء أخرى، على الحاسبات الآلية التى لا تخطىء والتى تذكر الرؤساء بالمواعيد التى يلزم إعداد التقارير فيها، وحيث أصبحت مقابلة ضغوط العمل العاجلة ممكنة عن طريق طرفيات الحاسب الآلى النقالة... مع وجود خطر الافراط فى استخدام الاتصال». لقد عقد مستر بولوك العزم على مقاومة المكتب اللاورقى... فقال «إننى أعتقد أن أغلب المديرين، بما فيهم شخصى، ثرثارون.. إننى أتحدث أكثر مما اكتب». وتورد مجلة وول ستريت أن طرفية مستر بولوك بقيت غير موصلة بالتيار الكهربائى، وتقبع قبالة الحائط.

يدرك علماء الاجتماع ردود فعل المديرين، مثل مستر بولوك، لظهور التقنية الحديثة التى تعتمد على الحاسب الآلى حيث إنهم :

- يخافون من المجهول.
- يخشون أن يبدوا حمقى حينما ترتكب أخطاء لابد من حدوثها.
- يستنكرون عدم وجود مكان يلجئون إليه هربا من وسائل الاتصال.
- يستاءون من وجود أجهزة مرئية نظمت على أساس وسائل فردية للاتصال وتتعامل مع المعلومات.

اسئلة إرشادية :

١ ـ كيف تفسر لنا معرفة دوافع الموظف وشخصيته ردود فعل مستر بولوك؟

٢ ـ ما هو البرنامج التدريبى الذى تعده لحل بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع المكتب اللاورقى (تأكد من تناول عمليات الادراك والتعلم فى تحليلك)؟

المصدر : Lawrence Rout, " Computer Choler: Many Managers Resist 'Paperless' Technology for Their Own Offices", **Wall Street Journal**, June 24,1980, p. 1.

تمرين تجريبي
تقويم مصدر الرسالة

الغرض من التمرين :

يوضح هذا التمرين بعض مبادىء الادراك التى تم عرضها فى هذا الفصل و يوفر الخبرة فى مجال تقويم مصدر الرسائل.

لهذا التمرين هدفان :

١ ــ عرض تطبيق واقعي للترشيح الادراكى (الفلترة) وذلك باتاحة الفرصة لك لدراسة تأثير مصدر الرسالة على فهمها وتفسيرها.

٢ ــ توفير المعرفة الدقيقة للعملية التى يقوم بها الناس مصدر الرسالة.

الاعداد للتمرين :

قسم مجموعة الدارسين إلى مجموعات تتكون كل منها من ثلاثة أعضاء لتؤدى الأدوار فى جلسة للعب الأدوار. يجب أن تتوافر، على الأقل، مجموعتان للقيام بهذا التمرين تمثل إحداها مجموعة «سلبية» والأخرى «إيجابية».

ستكون هناك ثلاثة أدوار فى كل مجموعة : مشرف، ومراقب محايد، ومرؤوس سيتم توزيع الأدوار فى هذه المرحلة.

إرشادات :

١ ــ المجموعة «أ» (المجموعة السلبية)، على المرؤوس الاطلاع على الآتى :

«علاقتك برئيسك المباشر سيئة للغاية. إنه يضايقك باستمرار، و يطلب منك القيام بأعمال فى اللحظات الأخيرة، عادة فى نهاية يوم العمل. إلى جانب ذلك لا يهتم بازجاء كلمة شكر حينما تؤدى عملا جيداً». و ينبغى على المشرف الاطلاع على الآتى :

«اتصل بمرؤوسك هاتفيا، بعد دقائق واطلب منه الآتى (تأكد من قراءة الكلمات بالصورة التى كتبت بها) : (اذكر اسم المرؤوس) إننى أسف على مخابرتك فى نهاية الدوام ولكننى كنت قد نسيت أن هناك اجتماعا لمجلس الادارة مساء اليوم ولا أدرى ما إذا كنت تستطيع البقاء لمدة نصف ساعة بعد نهاية الدوام لمساعدتى فى حساب بعض الأرقام التى احتاجها. وسأسمح لك بالحضور بعد نصف ساعة من بداية دوام يوم غد إن شئت».

٢ ــ المجموعة «ب» المجموعة الايجابية، على المرؤوس قراءة الآتى : «علاقاتك برئيسك على أحسن ما تكون ولم يحدث قط أن قام رئيسك بمضايقتك.. فهو رجل متفهم ومراع لمشاعر الآخرين عند تخصيص مهام لك، و يندر أن يطلب عمل شىء فى الدقائق الأخيرة من يوم العمل،وحينما يفعل ذلك فانه كما تعلم، حالة طارئة بالفعل».

ينبغى على المشرف قراءة التالى «اتصل بمرؤوسك هاتفيا بعد دقائق واطلب منه الآتى (تأكد من قراءة الكلمات بالصورة التى كتبت بها) : (اذكر اسم المرؤوس) أسف على مخابرتك فى آخر اليوم لكننى نسيت شيئا مهما. سيكون هناك اجتماع لمجلس الادارة مساء اليوم ولا أدرى ما إذا كان فى إمكانك البقاء لفترة نصف ساعة بعد نهاية الدوام لمساعدتى فى حساب بعض الأرقام التى سأحتاجها؟ سأسمح لك بالحضور بعد نصف ساعة من بداية دوام يوم غد إن شئت».

٣ ــ تقوم كل مجموعة بلعب الدور للمحادثة الهاتفية مع قيام الشخص المحايد بالمراقبة.

٤ ــ اجمع كل الدارسين على أن يقوم المراقبون المحايدون برواية ما حدث، يقوم الدارسون بالمناقشة واستنباط نتائج حول الاختلافات بين نوعى المجموعات.

Notes :

1. Friedrich Engels, **The Condition of the Working Class in England** (London: Allen and Unwin, 1892).
2. Janet Guyon, "Carolina Research Park Illustrates Innovations in Nation's Work Sites", **Wall Street Journal**, April 29, 1981, p. 1.
3. R. P. Quinn and L. J. Shepard, The 1972–73 **Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics, with Comparison Data from the 1969–70 Survey of Working Conditions** (Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, 1974).
4. U. S. Department of Health, Education, and Welfare, **Work in America** (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press 1973).
5. Boris Kabanoff, "Work and Non-Work: A Review of Models, Methods, and Findings", **Psychological Bulletin**, 88 (1980), pp. 60–77.
6. James McV. Hunt, "Intrinsic Motivation and Its Role in Psychological Development", in **Nebraska Symposium on Motivation**, ed. David Levine (Lincoln, Neb.: University of Nebraska, 1965), pp. 189–282.
7. Richard M. Steers and Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1975).
8. R. White, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", **Psychological Review**, 1959, pp. 297–333.
9. W. E. Scott, "The Behavioral Consequences of Repetitive Task Design: Research and Theory", in **Readings in Organizational Behavior and Human Performance** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1969), pp. 112–22.
10. J. W. Atkinson and N. T. Feather, **A Theory of Achievement Motivation** (New York: John Wiley, 1960).
11. David C. McClelland, **The Achieving Society** (New York: D. Van Nostrand, 1961).
12. George C. Homans, **Social Behavior in Its Elementary Forms** (New York: Harcourt, Brace, 1961).
13. Ann Howard, Keitaro Shoudo, and Miyo Umeshima, "Motivation and Values Among Japanese and American Managers", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 883–98.
14. See, for example, Don Byrne, **An Introduction to Personality** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966); Calvin Hall and Gardiner Lindzey, **Theories of Personality** (New York: John wiley, 1970); Walter Mischel, **Introduction to Personality** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971).
15. See M. D. Dunnette (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago: Rand McNally, 1976) for a sampling of this Literature.
16. See note 14.
17. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III and J. Richard Hackman, **Behavior in Organizations** (New York: McGraw-Hill, 1975).
18. William G. Scott and Terence R. Mitchell, **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1972), p. 219.
19. T. Adorno et al., **The Authoritarian Personality** (New York: Harper & Brothers, 1950).
20. J. B. Rotter. "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs**, 80, no. 609 (1966).
21. T. Mitchell, C. Smyser, and S. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 1975, pp. 623–30. See also B. E. Collins, "Four Components of the Rotter Internal – External Scale: Belief in a Difficult World, a Just World, a Predictable World, and a Politically Responsive World", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1974, pp. 381–91; V. C. Joe, "Review of the Internal-External Control Construct as a Personality Variable", **Psychological Reports**, 1971, pp. 619–40; E. J. Phares, **Locus of control: A Personality Determinant of Behavior** (Morristown, N. J.: General Learning

Press, 1973).

22. Paul E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", **Psychological Bulletin,** 1982, pp. 482, -97.

23. R. Taylor and Marvin D. Dunnette, "Influence of Dogmatism and Risk Taking Propensity and Intelligence on Decision Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", **Journal of Applied Psychology,** 1947, pp. 420-23.

24. Daniel Robey, "User Attitude and Management Information System Use", **Academy of Management Journal,** 22 (1979), pp. 527-38.

25. John A. Johnson and Robert Hogan, "Vocational Interests, Personality, and Effective Police Performance", **Personnel Psychology,** 34 (1981), pp. 49-53.

26. Richard T. Mowday and Daniel G. Spencer, "The Influence of Task and Personality Characteristics on Employee Turnover and Absenteeism Incidents", **Academy of Management Journal,** 24 (1981), pp. 634-42; R. M. Steers, and S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", **Journal of Applied Psychology,** 63 (1978), pp. 391-407; James A. Breaugh, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes", **Journal of Applied Psychology,** 66 (1981), pp. 555-60.

27. M. Bonami and B. Rimie, "Personality Correlates of Heart Disease", **Bulletin de Psychologie,** 1975, pp. 803-12; D. G. Kilpatrick, P. B. Sutker, and A. R. Smith, "Deviant Drug and Alcohol Use: The Role of Anxiety, Sensation Seeking, and Other Personality Variables", in **Emotions and Anxiety: New Concepts, Methods, and Applications** eds. M. Zuckerman and C. D. Spielberger (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, 1976); T. Akerstedt and T. Theorell, "Exposure to Night Work: Serum Gastrin Reactions, Psychosomatic Complaints, and Personality Variables", **Journal of Psychosomatic Research,** 1976, pp. 479-84.

28. James R. Terborg, "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations", **Academy of Management Review,** 6 (1981), pp. 569-76; James R. Terborg, Peter Richardson, and Robert D. Pritchard, "Person-Situation Effects in the Prediction of Performance: An Investigation of Ability, Self-Esteem, and Reward Contingencies", **Journal of Applied Psychology,** 65 (1980), p. 574-83.

29. Terborg.

30. Kenneth R. Brousseau and J. Bruce Prince, "Job-Person Dynamics: An Extension of Longitudinal Research", **Journal of Applied Psychology,** 66 (1981), pp. 59-62.

31. See, for example, William Dember, **The Psychology of Perception** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965).

32. See, for example, R. Tagiuri and L. Petrullo, eds., **Person Perception and Interpersonal Behavior** (Stanford, Calif.: Stanford University, 1958); Paul Secord and Carl Backman, **Social Psychology** (New York: McGraw-Hill, 1964); M. Segall, D. Campbell, and J. Herskovits, **The Influence of Culture on Visual Perception** (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1966).

33. Ibid.

34. Dan Rather and Gary Paul Gates, **The Palace Guard** (New York: Harper & Row, 1974) p. 109.

35. William Whitely, "An Exploratory Study of Managers' Reactions to Properties of Verbal Communication", **Personnel Psychology,** 1984, pp. 41-59.

36. See, for example, George E. Stephens and Angelo S. DeNisi, "Women as Managers: Attitudes and Attributions for Performance by Men and Wonen", **Academy of Management Journal,** 23 (1980), pp. 355-61; Arthur N. Brief and Marc J. Wallace Jr., "The Impact of Employee Sex and Performance on the Allocation of Rewards: The Case of a Job With a Neutral Sextype", **Journal of Psychology,** 92 (1976), pp. 25-34; J. R. Terborg and D. R. Ilgen, "A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations", **Organizational Behavior and Human performance,** 13 (1975), pp. 352-76; B. Rosen and Thomas H. Jerdee, "Influence of Sex Role Stereotypes on Personnel Decision", **Journal of Applied Psychology,** 59 (1974), pp. 9-14.

37. See note 36.
38. Hazel F. Ezell, Charles A. Odewahn, and J. Daniel Sherman, "The Effects of Having Been Supervised by a Woman on Perceptions of Female Managerial Competence", **Personnel Psychology, 34** (1981), pp. 291–99.
39. Ibid.
40. Ernest R. Hilgard and Gordon Bower, **Theories of Learning** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966), p. 2
41. Bernard Bass and James Vaughn, **Training in Industry: The Management of Learning** (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966), p. 8.
42. Hilgard and Bower, **Theories of Learning,** p. 4.
43. Ivan Pavlov, **Lectures on Conditioned Reflexes** (New York: International, 1927); Edwin Guthrie, **The Psychology of Learning** (New York: Harper & Row, 1952).
44. John B. Watson, **Behavior: An Introduction to Comparative Psychology** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1914).
45. Edwin L. Thorndike, **The Psychology of Learning** (New York: Teachers College, 1931), p. 2.
46. C. L. Hull, **Essentials of Behavior** (New Haven: Yale University, 1951); C. L. Hull, **A behavior System: An Introduction to Behavior Theory Concerning the Individual Organism** (New Haven: Yale University, 1952).
47. Benjamin schneider, "Organizational Behavior", **Annual Review of Psychology** (Washington, D. C.: Annual Reviews, Inc., 1985). S. E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Working Life", in **The Quality of Working Life,** Vol. 1, L. E. Davis and A. B. Cherns (eds.), (New York: Free Press, 1975); J. M. Rosow, "Quality of Working Life Issues for the 1980s", in **Work in America,** C. Kerr and J. M. Rosow (eds.), (New York: Van Nostrand, 1979).
48. Schneider, "Organizational Behavior"; E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976).
49. David Weiss, Rene Dawis, Lloyd Lofquist and george England, **Instrumentation for the Theory of Work Adjustment** (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1966).
50. Vida Scarpello and John Campbell, "Job Satisfaction: Are All the Parts There?" **Personnel Psychology,** 1983, pp. 577–600.
51. Schneider, "Organizational Behavior."
52. Ibid.
53. M. Krausz and N. Freiback, "Effects of Flexible Working Time for Employed Women Upon Satisfaction, Strains and Absenteeism", **Journal of Occupational Psychology,** 1983, pp. 155–59; C. J. Berger, C. A. Olson, and J. W. Boudreau, "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1983, pp. 289–324; J. Golding, A. Resnick and F. Crosby, "Work Satisfaction as a Function of Gender and Job Status", **Psychological Women's Quarterly,** 1983, pp. 286–92.
54. S. G. Green, W. Blank, and R. C. Liden, "Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors." **Journal of Applied Psychology,** 1983, pp. 298–306.
55. Schneider, "Organizational Behavior".
56. Ibid; Charles N. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy: New Developments and Their Implications", **Business Horizons,**October 1972, pp. 31–41; M. M. Petty Gail McGee, and Jerry W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Managements Review,** 1984, pp. 712–21.
57. Lyman W. Porter and Richard M. Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin,** August 1973, pp. 151–76; Steers and Rhodes; Mowday and Spencer; Colin J. Watson, "An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance", **Journal of Applied Psychology,** 66 (1981), pp. 383–89.

58. Thomas F. O'Boyle, "Loyalty Ebbs at Many Companies as Employees Grow Disillusioned". **Wall Street Journal,** July, 11, 1985, p. 1.
59. Ibid.
60. Ibid.
61. Ibid.

Additional References :

ADAMS, J. S. **Learning and Memory.**Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1976.

ADLER, S., and J. GOLAN. "Lateness as a Withdrawal Behavior". **Journal of Applied Psychology,** 66, 1981, pp. 544- 54.

BANDURA, A. **Social Learning Theory.** New York: General Learning Press, 1971.

BEN-FORAT, A. "Event and Agent: Toward a Structural Theory of Job Satisfaction". **Personnel Psychology,** 34, 1981, pp. 523-34.

BEYNON, H. **Perceptions of Work: Variations Within a Factory.** Cambridge: Cambridge University Press, 1972.

BIGGS, J. B. **Information and Human Learning.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman 1971.

BREAUGH, JAMES E. "The Twelve-Hour Work Day: Differing Employee Reactions". **Personnel Psychology,** 1983, pp. 277-88.

BRUNNER, J. S., ed. **Beyond the Information Given: Studies in the Psychology of Knowing.** New York : Norton, 1973.

COUCH, W. T. **The Human Potential: An Essay on Its Cultivation.** Durham, N. C.: Duke University Press, 1974.

CRAIG, R. L. **Training and Development Handbook.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

DUNNETTE, M. D., ed. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago: Rand McNally, 1976.

EDWARDS, A. L.. and R. D. ABBOTT. "Personality Traits: Theory and Technique". In **Annual Review of Psychology,** 1973, edited by P. Mussen and M. Rosenzweig. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1973, pp. 24-78.

FARH, JING-LIH, and W. E. SCOTT, JR. "The Experimental Effects of Autonomy' on Performance and Self-Reports of Satisfaction". **Organizational Behavior and Human Performance,** 1983, pp. 203-22.

HASLERUD, G. M. **Transfer, Memory and Creativity: After-Learning as Perceptual Process.** Minneapolis: University of Minnesota Press, 1972.

HILL, W. **Learning : A Survey of Psychological Interpretations.** Scranton, Pa.: Chandler, 1971.

HOLZMAN, P. S. "Personality". In **Annual Review of Psychology,** 1974, edited by M. Rosenzweig and L. W. Porter. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1974, pp.247-76.

LACY, WILLIAM B., JANET L. BOKEMEIER, and JON M. SHEPARD. "Job Attribute Preferences and Work Commitment of Men and Women in the United States". **Personnel Psychology,** 1983, pp. 315-29.

LANDY, FRANK J. "An Opponent Process Theory of Job Satisfaction". **Journal of Applied Psychology,** 1978, pp. 533-47.

LEE, DENNIS M., and KENNETH M. ALVARES. "Effects of Sex on Descriptions and Evaluations of Supervisory Behavior in a Simulated Setting". **Journal of Applied Psychology,** 1977, pp. 405-10.

LOCKE, D. **Perception and Our Knowledge of the External World.** London: ALLen & Unwin; New York: Humanities Press, 1967.

MACKINNON, NEIL J. "Role Strain: An Assessment of a Measure and Its Invariance of Factor Structure Across Studies". **Journal of Applied Psychology,** 1978, pp. 321-28.

MATTHEWS, KAREN A. "'Psychological Perspectives on the Type A Behavior Pattern". **Psychological Bulletin,** 1982, pp. 293-323.

MILNER, J., and H. P. DACHLER. "Personnel Attitudes and Motivations". In **Annual Review of Psychology,** 1973, edited by P. Mussen and M. Rosenzweig. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1973, pp. 379-402.

NORDHOLM, LENA A., and MARY T. WESTBROOK. "Job Attributes Preferred by Female Health Professionals Before and After Entering the Work-force" . **Personnel Psychology,** 1982, pp. 853-63.
ORPEN, CHRISTOPHER. "Work and Nonwork Satisfaction: A Causal-Correlational Analysis". **Journal of Applied Psychology,** 1978, pp. 530-35.
PORTER, L. W. "Turning Work into Nonwork: The Rewarding Environment". In **Work and Nonwork in the Year 2001,** edited by M. D. Dunnette. Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1973.
ROHRBAUGH, J., G. McCLELLAND, and R. QUINN. "Measuring the Relative Importance of Utilitarian and Egalitarian Values: A Study of Individual Differences About Fair Distribution". **Journal of Applied Psychology,** 65, 1980, pp. 34-49.
SCHEIN, E. H. "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme". **Journal of Applied Behavioral Science,** 1971, pp. 401-26.
STAW, B., ed. **Research in Organizational Behavior,** Vol. 1. Greenwich, Conn.: J.A.I. Press, 1979.
STAW, B., and L. CUMMINGS, eds. **Research in Organizational Behavior,** Vol. 2. Greenwich, Conn.: J.A.I, 1980.
VECCHIO, R. "A Test of a Moderator of the Job Satisfaction-Job Quality Relationship: The Case of Religious Affiliation". **Journal of Applied Psychology,** 65, 1980, pp. 195-201.

نظريات المحتوى للدافعية

يبدو أن للعاملين فى خط التجميع بمؤسسة داتا بو ينت (Data Point) بسان انطونيو، طرقهم الخاصة لتمضية الوقت، كما تقول مجلة وول ستريت (W S J). يعمل الخط عند التاسعة صباحا ولفترة ساعة واحدة... فى الموقع الخامس على الخط الرابع، تمسك أنيت فولبرايت (Annet Fulbright) بلوحة مجموعة الدارات الالكترونية التى تزحف على خط التجميع. تمر اللوحة الواحدة على النقطة التى تقف عليها أنيت بالسرعة الحالية التى يعمل بها الخط، كل دقيقة ونصف الدقيقة... اى اربعين لوحة على الخط و ٢٨٠ لوحة تنجز فى اليوم.

تقدم المجلة لمحات أخرى عن بعض الناس الذين يعملون فى خط التجميع،مثل إسماعيل هيرناندس ــ الذى يعمل فى ضبط الجودة ــ الذى يضع آلة اللحام فى قرابها. يرفع الكم الأيسر لقميصه فى عصبية و يطالع ساعته... بقيت ثلاثون دقيقة على فترة تناول القهوة وساعتان لاستراحة الغداء وسبع ساعات لنهاية الدوام... وعلى بعد صفين تطالع بينا (Pena) تاريخ اليوم على تقويم معلق قرب موقع عملها، ارتسمت على وجهها ابتسامة وقالت ــ غدا يوم صرف الرواتب.

يؤدى هؤلاء العمال عملهم على طاولات طويلة.. يكررون نفس العمليات مئات المرات كل يوم من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة والنصف مساء حيث يبدأ الخط فى التوقف،وقد برمجت حياتهم مثل أجهزة الحاسب التى يقومون بتجميعها.

ومضت المجلة تقول، نظرا لقلة عدد العاملين الراغبين فى بناء مستقبل وظيفى من العمل فى خط التجميع، فان مؤسسة داتا بو ينت تعانى من بعض مشكلات دوران العمل. و يفيد المديرون بأن العاملين يبقون فى الوظيفة لفترة تصل إلى ثمانية عشر شهرا فى المتوسط. مما يعنى ضرورة تعديل سرعة خط التجميع بين الفينة والأخرى لملاءمة العمال الجدد الأبطأ فى العمل، أو كما عبر احد المشرفين «أنهم يكسبون ما يريدون من مال و يذهبون لحالهم»، أو أنهم يستفيدون من فرص التدريب والتطوير المختلفة بالشركة. وربما ينتقلون إلى وظائف أعلى داخل الشركة نفسها.

إن أغلب الناس لايجدون العمل فى خط التجميع ممتعا، أو مجزيا، أو متحديا لقدراتهم. ومع ذلك يوفر خط التجميع نوعا من راحة البال، حيث تعرف أنك ستؤدى نفس العمل الذى أديته اليوم. وهناك، فى الواقع، بعض الناس الذين يبحثون عن مثل هذا العمل حيث الحد الأدنى من المشاحنة وضمان الراتب، وليس هناك قرارات جريئة تتخذ أو مسئوليات صعبة، كما لا توجد حوافز حقيقية للعمل بجد أكثر[1].

يتضمن هذا الموقف والمواقف الأخرى العديدة التى يواجهها المديرون يوميا مسائل فى صميم دراسة وتطبيق السلوك التنظيمى. لماذا يتصرف الناس بالصورة التى يتصرفون بها؟ ما الذى يسبب الأداء الجيد والأداء المنخفض؟ لم يكون معدل دوران العمل والغياب عاليا؟ تتوقف الاجابة عن هذ الأسئلة والأخرى المماثلة لها على معرفة مفهوم الدافعية.

سيتم اتباع تسلسل النظرية ثم البحث فالتطبيق لدراسة الدافعية فى فصلين متتابعين فى هذا الكتاب. وسنتناول فى هذا الفصل النظريات الأولى للدافعية ـتلك النظريات التى نطلق عليها مصطلح نظريات المحتوى، فيما يتناول الفصل الخامس نظريات الدافعية المعاصرة ــ التى نسميها بنظريات النسق (Process Theories). وسنبدأ عرضنا بنظرة على نموذج أساس للدافعية.

دراسة الدافعية :

هناك، على الأقل ثلاثة أسباب رئيسية لظهور الدافعية كموضوع رئيسى جدير بالاهتمام :

اولا، لقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلى والعالمى والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية على الادارة ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير. و يتطلب ذلك حسن استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية[٢].

ثانيا، و يرتبط ارتباطا وثيقا بالسبب الأول، الاهتمام المتعاظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور والنمو على المدى الطويل. وقد كانت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أساس أنها معين لاينضب. و يمكن أن تحدث فيه تغييرات مستمرة وذلك لتوافر العرض الذى لا ينتهى من الأشخاص المؤهلين. وتتزايد الآن درجة الاهتمام التى يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوة عمل فاعلة فى كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام استراتيجيات،مثل:تصميم الوظائف والادارة بالأهداف وتنمية المهارات.

اخيرا، طرأ على نظرة الناس فى العمل تغيير كبير،فقد كانت مدارس الادارة القديمة تنظر إلى العامل باعتباره «ترسا صغيرا فى عجلة كبيرة» و يتم تحفيزه بالمال فقط. وكما سنشير لذلك، فان العاملين يتم حفزهم للأداء بعوامل عديدة ومختلفة تشمل التحدى فى الوظيفة، والانجاز، والتقدم، والمال[٣].

إجمالا، لعله أصبح واضحا لماذا يبقى موضوع الدافعية واحدا من أهم الموضوعات فى مجال السلوك التنظيمى والأداء. فالنظرة إلى العامل كمورد غير محدود و يمكن تحفيزه بوسائل مادية أو اقتصادية، نظرة ساذجة. وكل ما يحتاجه المديرون هو معرفة الأساليب التى تساعد على الحصول على الموارد البشرية القيمة وتحفيزها والاحتفاظ بها.

تعريف الدافعية :

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتينى للكلمة (Movere) التى تعنى «تحرك». على أن هذا التعريف محدود لايصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.

لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشىء حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة. وعموما، أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة :

١ ـ يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص[٤]

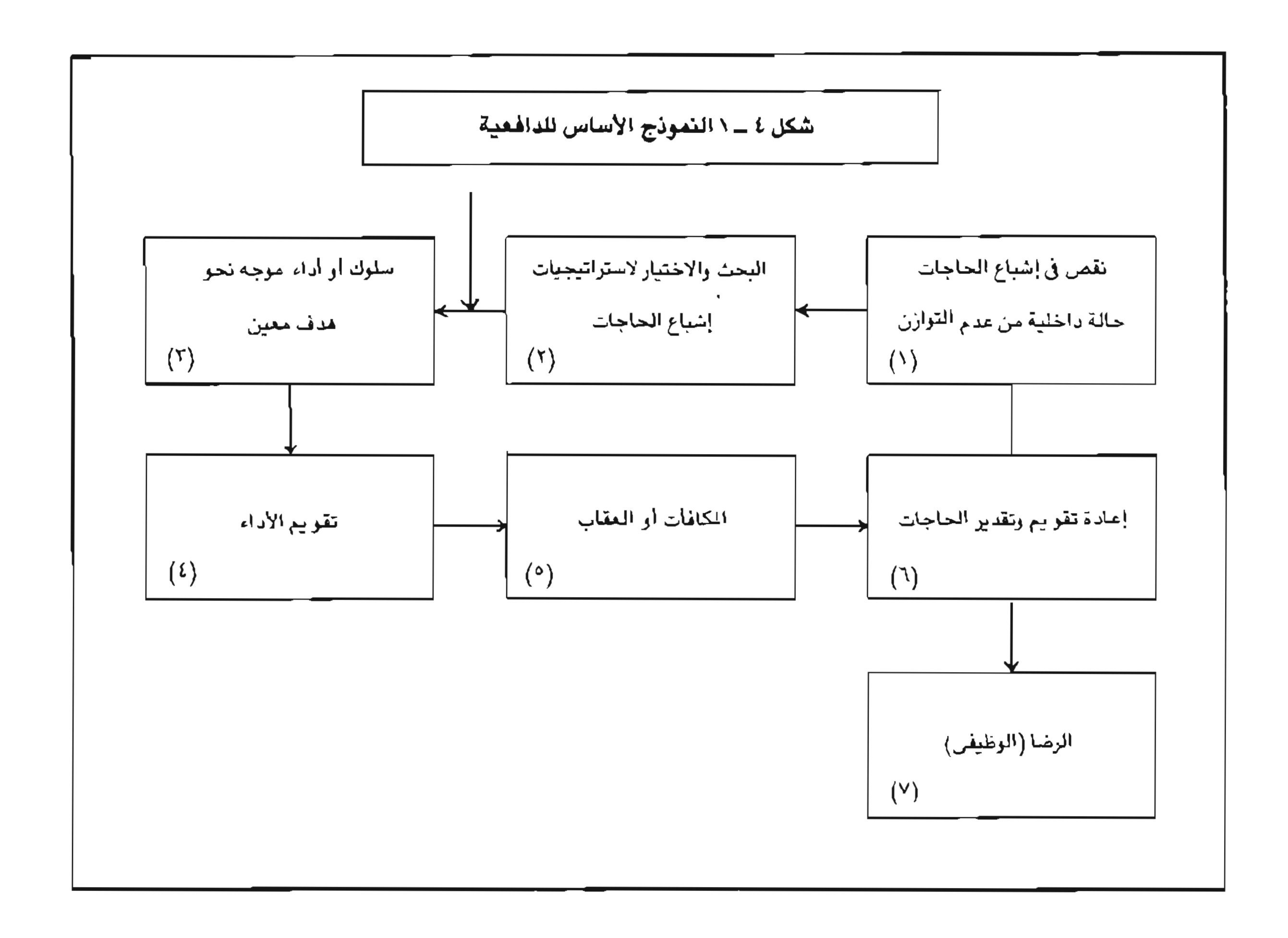
٢ ـ تتوجه الدافعية توجها عمليا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف[٥].

٣ ـ تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك واستمراره أو إيقافه، ونوعية رد الفعل الذاتى الموجود فى الفرد أثناء هذه العملية[٦].

تصلح هذه الاستنتاجات كأساس لنقاشنا للنظريات المعاصر للدافعية.

نموذج أساس للدافعية :

اعتمادا على تلك الاستنتاجات، نستطيع أن نقدم نموذجا أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز. وتتمثل الخطوة الأولى فى تطوير النموذج الأساس للدافعية فى إيجاد علاقة لهذه المتغيرات فى إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح بشكل (٤ ـ ١)، الذى نستخدمه أساسا لتناول المناهج المختلفة للدافعية.



يعرض النموذج، الدافعية كعملية متعددة الخطوات.

اولا : تؤدى إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أى توتر) فى داخل الفرد الذى يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

ثانيا : يبحث الفرد و يختار استراتيجيات لاشباع تلك الحاجات.

ثالثا : ينشغل الفرد فى سلوك موجه نحو هدف أو فى عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة. وتتدخل القدرة، وهى خاصية فردية هامة، بين اختيار السلوك، والسلوك الفعلى، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد ــ أو قد لا يكون لهم ــ الخلفية اللازمة (أى القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرفى) لتحقيق هدف مختار محدد (كأن يصير رئيسا لشركة ATZT، مثلا، فى عمر مبكر).

رابعا : يجرى تقو يم للأداء بوساطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه فى تحقيق الهدف. وعادة ما يتم تقو يم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)، من جهة أخرى، فيتم تقو يمه بوساطة شخص آخر (المشرف مثلا).

خامسا : تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتمادا على نوعية تقو يم الأداء. وأخيرا، يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية. فاذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة. أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة الدافعية ر بما مع اختيار سلوك مغاير.

لننظر مثلا إلى مهندس مدنى عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بترول. و بما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات، فانه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أو إثارة الحاجة). وتتوافر عدة طرق لاشباع هذه الحاجة تشمل الأداء الممتاز، أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة، أو الانتقال إلى شركة أخرى (بحث للاستراتيجيات). قرر

المهندس أن يتفوق فى هذا المشروع كاستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار استراتيجية). و بما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق فى الأداء، فقد ظل يعمل بجد فى اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين). بعد اكتمال المشروع، يتم تقو يم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقو يم الأداء) وتكون النتيجة هى الحصول على الترقية لوظيفة مدير مشروع (مكافاة أو حافز). ونظراً لاشباع الحاجة الأصلية للترقية فان مهندسنا فى حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة. وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

يصلح هذا النموذج إطارا للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية، وسنقوم فى نهاية الفصل باعادة تقو يم النموذج وعرض تطو ير له.

النظريات القديمة للدافعية :

تستند أغلب نظريات الدافعية ـ قديمها وحديثها ـ على مبدأ المتعة الذى يقول: إن الأفراد يتصرفون بالطريقة التى تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء. و يرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الاغريق الأوائل، وظهر أخيرا فى أعمال لوك وميل و بنثام[٧] (Locke, Mill and Bentham). و بالرغم من أن هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التى يتصرفون بها، إلا انها لم توفر إطارا لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الآخر.

بدأ الموضوع الأساسى لنظرية الدافعية فى التحول من المدخل الفلسفى إلى مدخل نفسى وادارى بدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضى. وقد حاولت النظريات التى نشأت، تفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التى ركزت على الفرد والموقف أو الحالة التى يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى للدافعية الادارية (١٩١٠ ـ ١٩٦٠) بأنها نماذج إرشادية: لأنها تدل المديرين على كيفية تحفيز موظفيهم. ونناقش هنا اثنين من هذه المناهج :

الادارة العلمية :

لقد أطلق على مدخل الدافعية الادارية الذى تم تطو يره من أعمال فريدريك تيلور مصطلح الادارة العلمية[٨]. وقد تناول مدخل تيلور للدافعية دراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل.

يقوم إطار منهج تيلور على عدد من الحيثيات حول الفرد فى محيط العمل وهى :

١ ـ أن مشكلة عدم الكفاءة هى مشكلة الادارة وليست مشكلة العامل.

٢ ـ للعمال انطباع زائف فى أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغنى الادارة عنهم و يصبحون عاطلين.

٣ ـ للعمال ميل طبيعى للعمل بأقل من طاقاتهم.

٤ ـ من مسئولية الادارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم.

٥ ـ يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فورى أو نظام الأجر بالقطعة.

و بعبارة أخرى، اعتقد تيلور أن كفاءة الموظف ستتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة، و بتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من «الطريقة الوحيدة المثلى». وتتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل تيلور، من زاو ية الدافعية، بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية. و بالتحديد فان العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال. وقد أشارت الدراسات الحديثة الى أن العاملين يسعون إلى إشباع حاجات عديدة فى موقع العمل ـ الحاجة إلى الأمان، الانجاز الاجتماعى، والوظيفة التى تتحدى قدراتهم ـ وأنهم سيستجيبون لحوافز متنوعة، بما فيها الأجر، بزيادة الانتاجية.

بدأ المديرون، فى محاولة للتغلب على تلك المشكلات، فى إعادة النظر فى الافتراضات، وعمليات الدافعية، وفى دراسة واستحداث طرق مختلفة لزيادة الانتاج، وتوفير بيئة ملائمة لوظائف مأمونة لعمالهم. وما زالت الأمور تمثل جانبا رئيسيا لأساليب الدافعية فى المنظمات. على أن المديرين قد التفتوا إلى جوانب أخرى مثل أسلوب القائد وطبيعة العمل، ونظم المزايا الأخرى، كعوامل محتملة تؤثر على دافعية البشر.

حركة العلاقات الانسانية :

بعد أن تمت تجربة مدخل الادارة العلمية من قبل كثير من المنظمات اكتشفت أعداد متزايدة من المديرين أن لهذا الأسلوب عيوبا عديدة في محيط العمل. وعلى وجه التحديد هناك عيبان ظاهران هما :

(١) من الخطأ النظر إلى كل العاملين على أساس أنهم كسالى و يحتاجون إلى الاشراف الدقيق والمستمر، ولا يتم حفزهم إلا بالمال. فمن الممكن أن يحدد المديرون عددا من العاملين ليسوا مبادرين للعمل ذاتيا فقط، بل إنهم يعملون بفاعلية دون حاجة للاشراف المستمر.

(٢) يدفع العاملون لأداء أعمالهم بوساطة عوامل أخرى غير المال، مثل صفة التحدي في الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير والانجاز واحتمالات التطور والنمو الذاتي. لقد تطور التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كعوامل مؤثرة في مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف بحركة العلاقات الانسانية[٩].

تميزت حركة العلاقات الانسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز ودفع العاملين،وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية :

(١) تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الادارية.

(٢) إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

(٣) تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

لقد كان ماكقروقر من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الانسانية، فقدم في أعماله الأساسية، مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الانساني، توجد عند المديرين وهما نظرية (X) ونظرية (Y)[١٠]. وتمثل النظرية الأولى الأسلوب التقليدي في الادارة و يتميز بالافتراضات الأساسية التالية حول الانسان :

١ ــ للانسان العادي كراهية متأصلة فيه للعمل و يتجنبه بقدر الامكان.

٢ ــ بسبب هذه الخاصية، يلزم أن يرغم معظم الناس و يضبطوا و يوجهوا أو يهددوا بالعقاب، ليبذلوا الجهد المناسب لانجاز الأهداف التنظيمية.

٣ ــ يفضل الانسان العادي أن يتم توجيهه. و يبتغي تجنب المسئولية، ولديه طموح محدود نسبيا و يطلب الأمن فوق كل شيء.[١١]

اما نظرية (Y) فانها تستند على افتراضات مختلفة تماما.

١ ــ إن بذل الجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة.

٢ ــ إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجذب الجهد نحو الأهداف التنظيمية. وسوف يمارس الناس التوجيه الذاتي، وضبط النفس في خدمة الأهداف التي التزموا بها.

٣ ــ الالتزام بالأهداف نتاج للمكافآت المرتبطة بانجازها.

٤ ــ يتعلم الانسان العادي، تحت الظروف المناسبة، ليس فقط قبول المسؤولية بل البحث عنها.

٥ ــ إن المقدرة على التخيل والابداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية موزعة بصورة شاملة على كل السكان.

٦ ــ إن الامكانيات الفكرية للانسان العادي لا تستغل إلا بصورة جزئية في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة.[١٢]

لقد كانت نظرية (X) أحد التطبيقات الادارية المستحسنة إلى حد معين قبيل ظهور حركة العلاقات الانسانية. وقد أدرك كثير من المديرين الممارسين أن التسليم الكامل بالافتراضات حول السلوك البشري في محيط العمل مازال مشكوكا فيه وغير مقبول جزئيا، وذلك من خلال الدراسات السلوكية السابقة والتسليم المتعاظم بالمفاهيم ذات التوجه السلوكي. وعلى العكس من ذلك فان التسليم بمدخل نظرية (X) بمبادئها المتعلقة بالمشاركة والاهتمام بمعنويات العاملين، قد شجع المديرين على ممارسة نشاطات مثل :

(١) تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.

(٢) توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أقل رتابة وتكرارية.

(٣) زيادة التنوع في النشاطات والمسئوليات.

(٤) تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المنظمة.

شكل ٤ ــ ٢ مداخل للدافعية

النوع	الخصائص	النظريات	أمثلة إدارية
المحتوى	تتعلق بعوامل تثير أو تحرك أو تبتدر السلوك المدفوع	١ ــ نظرية التدرج الهرمى للحاجات ٢ ــ نظرية العاملين ٣ ــ نظرية (ERG) البقاء والانتماء والتطور	تتم الدافعية باشباع حاجات الفرد والمركز والانجاز
النسق	لا تتعلق بعوامل تثير أو تحرك أو تبتدر السلوك فقط بل بتسلسل أو اتجاه أو اختيار الأنماط السلوكية	١ ــ نظرية التوقع ٢ ــ نظرية العدالة ٣ ــ نظرية التعزيز ٤ ــ نظرية الهدف	تتم الدافعية من خلال توضيح مفهوم الفرد لمدخلات العمل ومتطلبات الأداء والمكافآت.

لا يخلو هذا المنهج لدافعية الأفراد فى المنظمات من قصور. فمثلا قدمت حركة العلاقات الانسانية معرفة محددة عن العوامل الأساسية للدافعية لدى الانسان ــ أى كيف يمكن تحفيز العاملين. كما أنها لم تأخذ فى الاعتبار أن الافراد المختلفين يمكن دفعهم بطرق مختلفة تماما. زيادة على ذلك، يبدو أن هناك تركيزا شديدا على عمليات الجماعات غير الرسمية دون معرفة تعقيدات ديناميمية الجماعة. و يشير بعض النقاد إلى أن ما يصلح لمنظمة قد لا يصلح فى منظمات أخرى.

ولكن بالرغم من جوانب الضعف الرئيسية، فقد أثبت مدخل العلاقات الانسانية أنه ذو قيمة كبيرة ليس من خلال توفيره لاتجاه جديد للتفكير والممارسة الادارية فقط بل و بالتأثير على العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين، على السواء، للبحث عن طرق أفضل لفهم عملية الدافعية فى المنظمات. فقد وفر التحرك تجاه المزيد من الدراسات الأساس لنظريات الدافعية المعاصرة.

المداخل النفسية للدافعية :

ظهر، فى نفس الوقت الذى نشأت فيه حركة الادارة العلمية والعلاقات الانسانية تقريبا ــ مجال أخر من مجالات البحث فى موضوع الدافعية. وقد تميز هذا المجال بتوجهه النفسى أكثر من تركيزه على النواحى الادارية، وقد مر بثلاث مراحل محددة هى نظرية الغريزة، ونظرية التعزيز، والنظرية الادراكية.

تقوم نظرية الغريزة، التى ظهرت فى بداية القرن تقريبا، على أعمال فرويد وجيمس وماكدوقال. و يرتكز هذا المدخل على الاعتقاد بأن السلوك دالة لغرائز الانسان (الميول الذاتية الموروثة تجاه أنماط سلوكية أو تصرفات معينة) أكثر من كونه نشاطات واعية وعقلانية ذات هدف.

تم تحديد ودراسة عدد من الغرائز شملت غرائز : الحب، والخوف، والغيرة، وحب الاستطلاع، فيما نتجت عن الدراسات اللاحقة قائمة بالغرائز يصل عددها إلى الآلاف. وقد أدت هذه الحقيقة إلى ظهور انتقاد نظرية الغريزة، ضمن انتقادات عديدة، ينطوى على عدم وجود إطار أو نموذج مترابط لهذه النظرية يرشد الباحثين فى أعمالهم. كما أن أعمال البحث الأخرى لم تفشل فقط فى إيجاد ارتباط قوى بين الغرائز والسلوك بل أشارت إلى وجود عوامل أخرى، بخلاف الغرائز، ذات تأثيرات كبيرة على سلوك الشخص.

أدت هذه الملاحظة الأخيرة إلى نشوء نظرية التعزيز التى سبق عرضها بايجاز فى الفصل الأخير. إجمالا، تشير نظرية التعزيز إلى أن السلوك الحالى للشخص يتأثر بشدة بمعرفة نتائج الانماط السلوكية أو النشاطات السابقة و المكافآت المرتبطة بتلك الأنماط السلوكية، أو النشاطات ــ و بعبارة أخرى فان السلوك مكتسب. وسنقدم عرضا مفصلا لنظرية التعزيز وعلاقتها بنظرية الدافعية فى الفصل الذى يلى.

نشأ المدخل النفسى الثالث والأخير للدافعية فى فترة الحرب العالمية الثانية تقريبا، و يتمثل فى النظرية الادراكية التى تؤكد أن السلوك ليس عاملا للعواقب والحوافز والتعزيز، بقدر ما هو نتيجة للمعتقدات والتوقعات المستقبلة للشخص. وتشير النظرية، التى استندت على أعمال باحثين مثل لو ين وتولمان (Lewin and Tolman) إلى أن الناس يتخذون قرارات واعية ورشيدة بشأن سلوكهم الحالى والمستقبلى على أساس ما سيحدث حسب اعتقادهم. وفى الواقع، ينظر للسلوك على أساس أنه موجه لهدف وخدمة أغراض معينة و يرتبط بما يعتقده الشخص حول العلاقات السببية. فاذا كان أحد المحللين الماليين، مثلا، يعتقد أن قدرته ومهارته تمكنه من إنجاز مشروع جديد و يتوافر له الوقت اللازم لاتمام هذا المشروع و يعرف أن اداءه سيكون مقدرا أو يكافأ عليه، فقد تكون لديه الدافعية ليعمل بمستوى عال من الأداء. وسنقوم بمناقشة النظريات الثلاث التى تقوم على الأساس المعرفى ــ نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية الهدف ــ فى الفصل التالى.

سنتناول فى بقية هذا الفصل والفصل الذى يليه بحث نظريات الدافعية المختلفة. وقد صنفنا هذه النظريات، كما يوضح شكل (٤ ــ ٢) ولتبسيط النقاش، فى مجموعتين رئيسيتين: نظريات المحتوى، ونظريات النسق. تركز نظريات المحتوى على عوامل تثير أو تبتدر السلوك المدفوع (الخطوتان الأولى والثانية فى شكل ٤ ــ ١) فيما لا تتناول نظريات النسق، من جهة أخرى، إثارة السلوك المدفوع فحسب، بل والعوامل التى تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع. وتتضمن هذه النظريات خطوات إضافية عديدة فى شكل (٤ ــ ١) وتستند بوجه عام على النظريات النفسية التى تمت مناقشتها سابقا.

نظريات المحتوى:

تركز نظريات المحتوى لدافعية الفرد على السؤال التالى: ما الذى يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟ لقد توافرت الاجابات عن هذا السؤال من قبل مجموعة من منظرى الدافعية المختلفين فى معرض نقاشهم لمفاهيم الحاجات أو الدوافع التى تحرك الناس والحوافز التى تدفعهم للتصرف بطريقة معينة. وتعتبر الحاجة أو الدافع خاصية ذاتية للفرد. فالجوع (الحاجة إلى الطعام) والوظيفة الثابتة (الحاجة إلى الأمان) يعتبران دافعين يحركان الناس، وقد يدفعانهم إلى اختيار نمط سلوكى، أو نوع معين من التصرفات. أما الحوافز، من جهة أخرى، فهى ظواهر خارجية ترتبط بالهدف أو الناتج النهائى الذى يأمل الانسان تحقيقه من خلال تصرفاته. فالفرد يعطى قيمة للدخل الذى يحصل عليه من عمل يوم مستمر (الدافعية هنا بسبب الحاجة للأمان) وهذه القيمة أو الجاذبية هى الحافز.

إن نظريات المحتوى الثلاث الأوسع انتشارا والتى تم بحثها كثيرا هى نظرية «مازلو» لتدرج الحاجات، ونظرية «هيرزبيرج» ذات العاملين ونظرية «الدفير» للبقاء والانتماء والتطور (ERG). وقد حظيت هذه النظريات الثلاث باهتمام كبير فى البحوث والدراسات والتطبيق الادارى.

مدرج «مازلو» للحاجات:

تفترض نظرية «مازلو» للتدرج الهرمى للحاجات أن الناس فى محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة فى إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية (الخطوة ١ فى شكل ٤ ــ ١)[١٣] و يستند إطار «مازلو» على ثلاثة افتراضات أساسية:

١ ــ البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها. و الحاجات غير المشبعة فقط هى التى تؤثر فى السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

٢ ــ ترتب حاجات الانسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (مثل الذات والانجاز).

٣ ــ يتقدم الانسان للمستوى التالى من الهرم أو من الحاجات الأساسية للمركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة: أى أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان فى الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

اقترح «مازلو» خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد. وقد تم تحديدها على هذا النحو:

(١) الفسيولوجية. (٢) حاجات السلامة والأمن. (٣) الحاجات الاجتماعية والانتماء. (٤) حاجات الذات والمركز والاحترام. (٥) تأكيد الذات، كما يبين شكل (٤ ـ٣).

والحاجات الفسيولوجية هى الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والتخلص من الألم أو تجنبه. وتتمثل هذه الحاجات فى مكان العمل فى الاهتمام بالراتب. وظروف العمل الأساسية (مثل التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام). وعندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد الأدنى، فان حاجات المستوى الأعلى مباشرة (حاجات السلامة والأمن) تأخذ أهميتها كعوامل دافعة، و ينعكس ذلك فى الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث، وأمن البيئة. أما فى مكان العمل، فيرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل فى: ظروف العمل الآمنة، والزيادات فى الراتب، والأمان الوظيفى، وقدر مقبول من المزايا الاضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية والتقاعد.

عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية، والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هى السائدة. وتشمل هذه الحاجات الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين. وتترجم هذه الحاجات فى المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل والاشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين.

تركز حاجات المستوى التالى، حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام، على حاجة احترام الذات، والاحترام من قبل الآخرين لانجازات الفرد، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار. و يحدث إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق أو إنجاز مهمة معينة بنجاح وتقدير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد فى أداء عمل مثير للاعجاب، واستخدام الألقاب البراقة (مثل مدير و كبير المحاسبين ومدير التمريض).

يتمثل أعلى مستوى فى هرم الحاجات فى تأكيد الذات، وهى الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والامكانات. و يسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتى.

لشرح مفهوم «مازلو» نأخذ على سبيل المثال، الطالب الذى تخرج حديثا بدرجة علمية فى التسويق فى جامعة معتبرة بولاية بنسلفانيا، والذى عمل فى وظيفة مبيعات فى شركة للمنتجات الغذائية بكاليفورنيا. لقد حولت رحلة المقابلة الأولى وزيارة المتابعة لتحديد موقع السكن ـ اهتمامه عن الراتب الأساسى والسكن (حاجات فسيولوجية). ونظرا لأن لموظفنا هذا زوجة وطفلا صغيرا، فانه يبحث عن معلومات تتعلق ببعض الجوانب مثل مظلة التأمين الصحى. واستخدام سيارة الشركة، وما إلى ذلك (حاجات السلامة والأمان). وقد أرضت المعلومات التى تم جمعها مع المناقشة الطويلة التى جرت مع رئيسه حول الأمان فى الوظيفة، اهتماماته حول تلك العوامل، فيما أثبتت التفاعلات المستمرة مع رئيسه وزملاء العمل والعملاء أنها مرضية تماما (حاجات اجتماعية).

يركز موظف المبيعات، بمرور الزمن على إعطاء جهد أكبر فى اتجاه أداء عمله بأقصى قدر ممكن من الفعالية حيث تمت ترقيته خلال ثلاث سنوات إلى رجل مبيعات أول، ومنح جائزة المبيعات السنوية للسنتين الماضيتين على التوالى (حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام). و بمرور سنوات أخرى قليلة بدأ كبير موظفى المبيعات يحس بالقلق تجاه وضعه الوظيفى وأنه بحاجة إلى تعلم أشياء جديدة وحاجته للعمل فى مشروعات جديدة مختلفة، و يحاول بوجه عام أن يبدع و يبتكر فى عمله (الحاجة لتأكيد الذات).ونجد موظفنا فى السنوات التى تلى فى وظيفة جديدة تم إحداثها بمسمى مدير عام تطوير المنتج. وتشمل نشاطاتها الخارجية المشاركة الفاعلة فى الشئون المحلية، والأعمال الخيرية، إلى جانب اهتمام متجدد بصناعة الآلات الموسيقية الوترية فى ورشته الخاصة.

يصلح هذا المثال لتوضيح مفاهيم «مازلو» الأساسية بأن الحاجات دافعة للسلوك وتتدرج هرميا حسب الأهمية، من أساسية إلى مركبة، و يتوقف تصاعد هذا الترتيب الهرمى إلى أعلى على إشباع حاجات المستوى الأدنى.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول نظرية الحاجات المتدرجة فى المنظمات منذ ظهور النظرية وورود العديد من النتائج الهامة من حيث أثر الحاجات فى الدافعية والرضا. فمديرو المستويات العليا، مثلا، لا يبدون اهتماما كبيرا بحاجات السلامة

شكل ٤ ـ ٣ مدرج «مازلو» للحاجات

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
ـ النمو ـ الانجاز ـ التقدم	تاكيد الذات	١ ـ وظيفة تحدى القدرات ٢ ـ الابداع ٣ ـ التقدم فى المنظمة ٤ ـ الانجاز فى العمل
ـ التقدير ـ المركز ـ تقدير الذات ـ احترام الذات	تقدير الذات والمركز والاحترام	١ ـ مسمى الوظيفة ٢ ـ علاوة الجدارة ٣ ـ تقدير الزملاء/ المشرفين ٤ ـ طبيعة العمل نفسه ٥ ـ المسئولية
ـ الرفقة ـ الوجدان ـ الصداقة	اجتماعية	١ ـ نوعية الاشراف ٢ ـ مجموعة عمل متوافقة ٣ ـ علاقات مهنية
ـ السلامة ـ الأمن ـ الكفاية ـ الاستقرار	السلامة والأمان	١ ـ ظروف عمل آمنة ٢ ـ مزايا إضافية ٣ ـ زيادات عامة فى الرواتب ٤ ـ الأمان فى الوظيفة
ـ الهواء ـ الغذاء ـ المأوى ـ الجنس	الفسيولوجية المادية	١ ـ التدفئة والتكييف ٢ ـ الراتب الأساسى ٣ ـ البوفيه ٤ ـ ظروف العمل

والأمان، ويعطون أهمية كبيرة للحاجات العليا أكثر من مديرى المستويات الأدنى[١٤]. وقد يفسر البعض ذلك بأنه يتضمن تغيير المستقبل الوظيفى والتقدم[١٥]. إلى جانب ذلك، تم اكتشاف تباين فى مستويات الحاجة عند مقارنة المديرين العاملين فى الشركات الصغيرة، بالمديرين العاملين فى الشركات الكبيرة، والمديرين التنفيذيين بالاستشاريين، والمديرين الأمريكان العاملين بالخارج بالمديرين الأجانب[١٦].

وهناك عدة ملاحظات ضرورية، على اى حال، لزيادة توضيح مدخل التدرج الهرمى للحاجات. اولا، بالرغم من وجود بعض الأبحاث المشوقة والمدعمة لهذا المدخل إلا أن هناك بعض النتائج التى طرحت عددا من المسائل والانتقادات حول النظرية ومدى قابلية مستويات الحاجات الخمس للتطبيق. فمثلا، كشفت معلومات منتقاة جمعت من مديرين فى شركتين مختلفتين عن وجود

سند محدود جدا لوجود تدرج هرمى للحاجات[١٧]. وقد حددت تلك الدراسات مستو يين اثنين للحاجات، وليس خمسة مستو يات : هما مستوى للحاجات البيولوجية ومستوى الحاجات الشاملة والتى تشمل الحاجات العليا.

يتمثل الانتقاد الثانى فى وجوب النظر إلى حاجات الفرد فى إطار ديناميكى. فحاجات الفرد متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التى يجد الناس أنفسهم فيها. فالمدير الذى يكافح من أجل إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام فى عمله، مثلا، قد يهتم بحاجات الأمن الوظيفى حينما تؤدى الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين، وإنهاء خدماتهم. ثالثا، قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد فى وقت واحد، حيث يمكن أن يكافح مهندس المشروع، مثلا، لاشباع حاجة تأكيد الذات و يهتم ـ فى ذات الوقت ـ بحاجات السلامة.

اخيرا، توضح النظرية أن الحاجة التى أشبعت ليست عامل دفع. و بالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحا بوجه عام، إلا أنه يصح أيضا عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماما أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة أفعال. وكما أشرنا من قبل، فان من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة[١٨]. فاذا كان هناك عدد من الحاجات الفاعلة فى وقت واحد، فذلك يناقض فكرة إشباع الحاجة الذى يحدث فى نظام التدرج الثابت للحاجات.

السلوك فى المنظمات

دافعية المديرين المسرحين من العمل :

وجد كثير من مديرى المنظمات الكبرى أنفسهم عاطلين عن العمل فى بداية ومنتصف الثمانينيات إما بسبب إعادة تنظيم الصناعة، أو بسبب الظروف الاقتصادية السائدة أو لعوامل تنظيمية. وقد تساءل علماء الادارة طو يلا عن العوامل التى تحفز الرجال والنساء خلال فترات البطالة هذه : هل يقبل مثل هؤلاء المديرين أى وظيفة تصادفهم وتشبع لديهم حاجات السلامة والأمان،أم انهم سيبحثون طو يلا عن الوظائف التى تلائم مهاراتهم وقدراتهم وحاجات الانجاز لديهم. أم أنهم سينحون منحى أخر؟

تشير بعض البيانات التى ظهرت، بالرغم من عدم اكتمالها، إلى أن العديد من المديرين العاطلين عن العمل قد تحولوا إلى وظائف فى مؤسسات صغرى، ومنهم من قام بتأسيس النشاط فى بعض هذه المؤسسات :

- عندما عرضت دو بونت على كه لين (Keh Lin) ـ ٤٢ عاما ـ التقاعد المبكر فى عام ١٩٨٢، قبل المهندس المتمرس ذلك العرض فورا، وتحول إلى أعماله فى مجال العقارات ، التى كان يمارسها لبعض الوقت وأسس شركة انترناشونال انتر برايزز التى تقوم بتسو يق بيوت قضاء العطلات.
- تسلم وليم سبون (Wiliam Spoon) مستحقات خدمته التى استمرت ثلاثين عاما مشرفاً على المعارض التجارية لشركة كوداك، و بدأ بها مشروعا خاصا يساعد المؤسسات الأخرى على إقامة معارض تجارية لها.
- أنشأ تُوماس هارلان (Thomas Harlan) مؤسسة هارلان وشركاه التى تبيع منتجاتها لصانع معدات الفضاء، والمعدات الالكترونية التى طلبت ذلك من قبل بالاستفادة من عقود الشركات حينما كان يعمل مديرا للمبيعات بشركة دو بونت. لبعض المديرين الدافع للدخول فى مجالات أخرى. فقد استغل توماس ماكلوهلن (Thomas Mc laughlun) جزءا من مكافأة نهاية خدمته، التى دامت اثنين وعشرين عاما مع شركة بيت لحم للحديد، فى تعلم أداء التعليقات،و يعمل الأن فى الاعلانات التجارية والأشرطة فى مجال الصناعة.

ماخوذة من : Amanda Bennet; "Laid off Managers of Big Firms Increasingly Move to Small Ones" WSJ, July, 25, 1986, p. 17.

و بالرغم من أن كثيرا من نتائج البحث الحالية فشلت فى تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت فى وضوحه الفكرى فى ذات الوقت، فما زال يجد قبولا حسنا لدى المديرين؛ إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية، مهما كان تعريفها، عوامل هامة وخطيرة فى فهم السلوك[١٩].

نظرية هيرز بيرج ذات العاملين :

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية، ذات صلة وثيقة بنظرية مازلو لتدرج الحاجات، اقترحها هيرز بيرج[٢٠]. وقد صادفت هذه النظرية، التى يطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسعى النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.

تم إجراء البحث الأصلى الذى استخدم فى تطوير هذه النظرية باختيار مائتى محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية فى جمع البيانات. وقد استخدم هيرز بيرج إجابات المقابلات لأسئلة مثل :«هل يمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك»؟ و «هل يمكنك أن تصف، بالتفصيل، شعورك بعدم الرضا بوظيفتك»؟. وقد كانت النتائج التى تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متسقة تماما عبر مفردات البحث المختلفة. (شكل ٤ ــ ٤)

فقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة فى التعليقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء عمل جيد أو شعور بالانجاز والتحدى)، فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أى تلك العوامل المحيطة، وليس تلك التى تدخل فى الوظيفة مباشرة (مثل الراتب وظروف العمل). وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما : عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا. وقد تمخضت عن ابحاث هيرز بيرج نتيجتان محددتان :

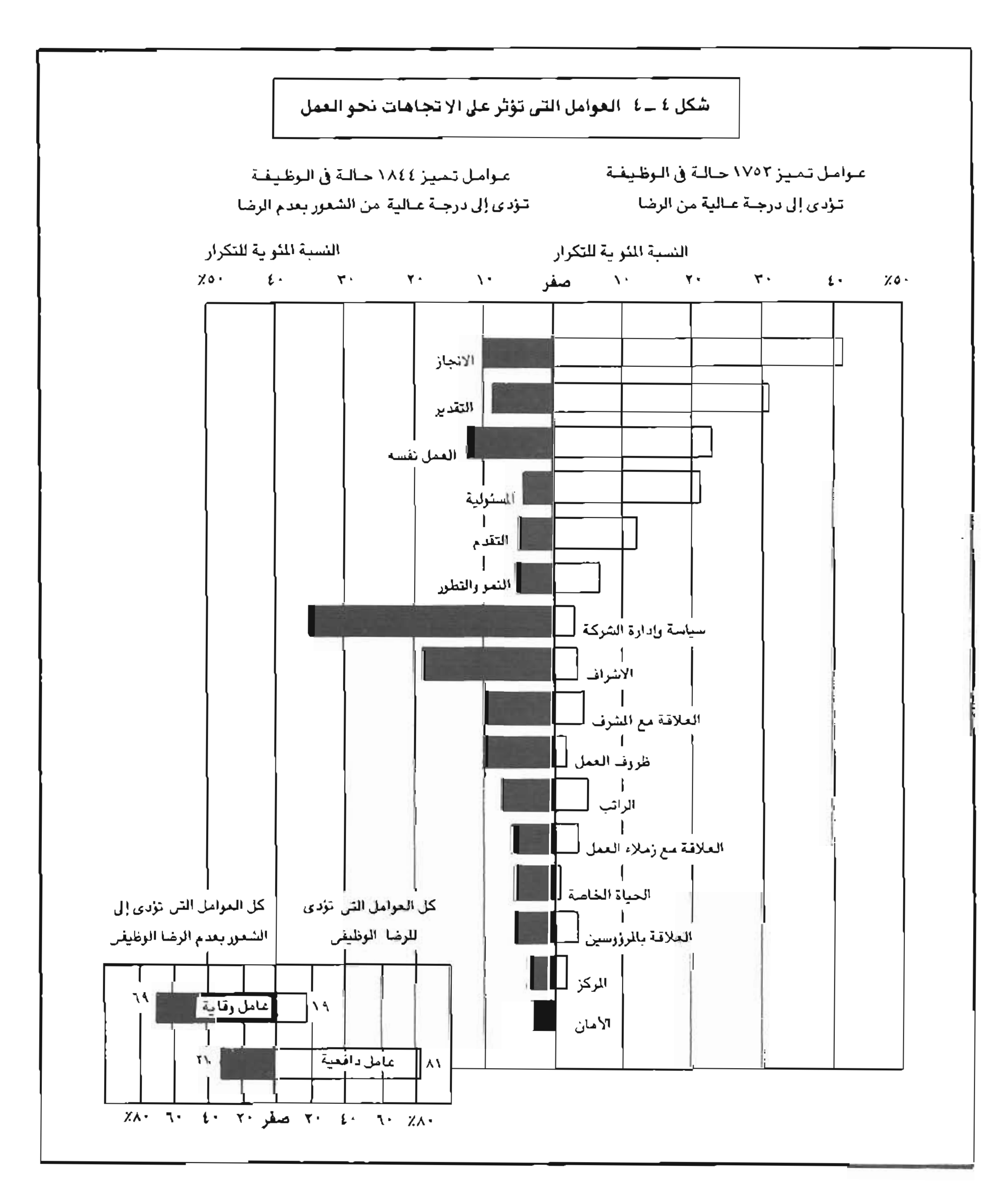
١ ــ أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التى ينتج، فى حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هى عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا (Dissatisfiers) وتشمل :

أ ــ الأمان الوظيفى.	هـ ــ سياسات الشركة.
ب ــ الراتب.	و ــ نوعية الاشراف الفنى.
جـ ــ ظروف العمل	ز ــ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.
د ــ المركز.	ح ــ المزايا الاضافية

٢ ــ هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضى إلى مستوى جيد من الأداء. فاذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا. وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة و يطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل :

أ ــ الانجاز	د ــ المسئولية.
ب ــ التقدير	هـ ــ التقدم فى الوظيفة.
ج ــ مهام العمل نفسه	و ــ النمو والتطور الذاتى.

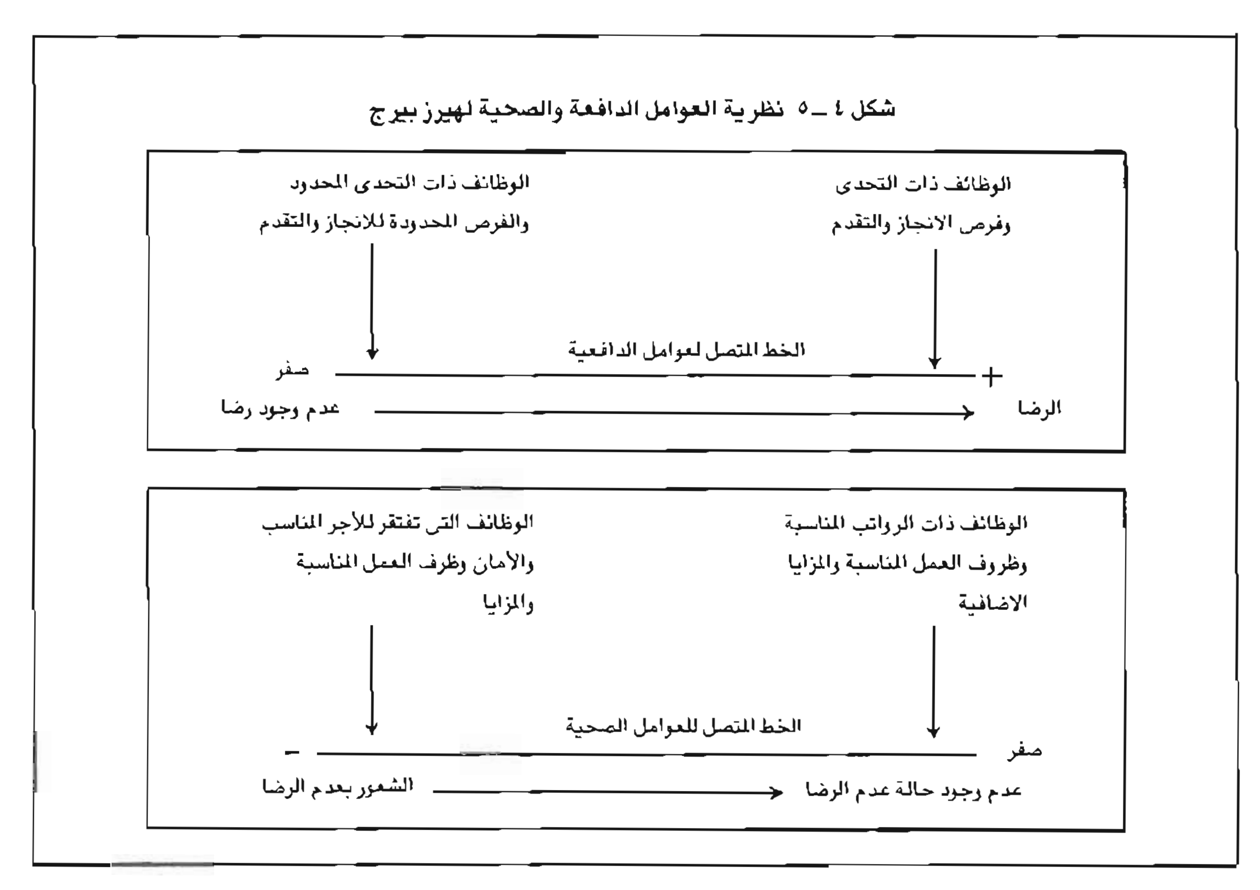
وكما يوضح شكل (٤ ــ ٥) فقد قام هيرز بيرج بتقليص مستويات «مازلو» الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند «مازلو» (مثل الحاجات المادية، وحاجات السلامة، والحاجات الاجتماعية). وهذه العوامل فى الأساس عوامل وقائية تساعد فى تخفيض حالة عدم الرضا. فاذا غابت العوامل الصحية عن مكان العمل، فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة «يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً (Zero Dissatisfaction)» أو درجة الحياد. فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل فى حد ذاتها.



اعيد طبعها باذن من :

The Harvard Business Review; "One More Time:How Do You Motivate Employees?"; By Frednch Herzburg (Jan/Feb, 1968).

تعادل عوامل الدافعية (Motivators) أو عوامل الرضا (Satisfiers) المستويات الأعلى للحاجات عند «مازلو» وهى العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتى تدفع الأفراد إلى الأداء. وطبقا لهيرز بيرج، فان جوانب معينة فقط مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفير فرص الترقى والنمو والتطور، هى التى تعمل على ترعرع السلوك المدفوع.


شكل ٤ ـ ٥ نظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرز بيرج

ولنأخذ عمال خط التجميع فى مؤسسات صناعية مختلفة مثالا. لقد ظلت هذه المؤسسات ولفترة طويلة تعانى من مشكلات حادة تتعلق بالدافعية لدى العاملين،تمخضت عنها نتائج سلبية مثل المعدلات العالية فى دوران العمل والتغيب والشكاوى وانخفاض الانتاجية. ولمواجهة هذه المشكلات، انشأت كثير من هذه المؤسسات برامج لمزايا إضافية باهظة التكلفة، وزيادات كبيرة فى الرواتب، وبرامج موسعة للضمان الوظيفى والأقدمية. إلا أن مشكلات الدافعية ظلت كما هى بالرغم من وجود هذه البرامج الكبرى.

تركز هذه التفاعلات الادارية، فى الاطار الذى قدمه هيرز بيرج، فى المقام الأول على العوامل المحيطة بالوظيفة، والتى أدت إلى وصول الأفراد إلى النقطة الافتراضية «نقطة الصفر» من الدافعية. وتتنبأ نظرية العاملين بأن التحسن الذى يطرأ على مستوى الدافعية لا يظهر حينما تركز الادارة على العوامل المحيطة بالوظيفة فقط بل وعلى الوظيفة نفسها أيضا. ومن الممكن أن يحدث ذلك بالتخلص جزئيا من الملل والتكرار المرتبطين بأغلب الأعمال فى خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدى فى الوظيفة والفرص التى توفر الشعور بالانجاز والتقدم والنمو والتطور الذاتى. وسنتناول هذا الموضوع بتفصيل أكثر فى الفصل السادس.

لقد حظيت نظرية هيرز بيرج ذات العاملين ـ مع النظريات المعاصرة للدافعية ـ بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين. وكما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة[٢١] واخرى غير مؤيدة[٢٢] لتلك النظرية إذ أوضح البحث بصورة مختلفة ما يلى :

(١) قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا فى إحدى العينات،فيما يسبب شعورا بعدم الرضا فى عينة أخرى.

(٢) الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه فى التنظيم.

(٣) الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الاشراف مع قدرتهم الخاصة فى الأداء، كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

وبالرغم من الاسهام الكبير الذى قدمه هيرزبيرج، إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقاداً لعدد من الأسباب. يتعلق الانتقاد الأساسى بالمنهج المستخدم فى إنشاء النظرية. فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتى تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لا تعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلا لذكر آخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد فى هذه المنهجية، وبالتالى، فهى تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتى يمكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة. وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيئة الأصلية التى استخدمها هيرزبيرج. وقد تساءل النقاد عما إذا كان من الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أى المحاسبين والمهندسين فى بتسبيرج)، على مجموعات مهنية أخرى. فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتى الدراسة عن مجموعات أخرى، مثل المرضات أو مندوبى البيع أو السكرتيرات فى بقية المناطق الأخرى للبلد.

ويضاف إلى ذلك انتقاد، هو أن اهتماما قليلا جدا وجه إلى اختبار مدلولات النموذج بالنسبة للدافعية والسلوك[٢٣] ــ أى أن التركيز كان على «الرضا» وليس على الدافعية الفعلية للموظف. وكما رأينا فى شكل ٤ ــ ١ (وسنعرض عما قريب فى نظريات أخرى للدافعية)، فان الرضا والدافعية جانبان مختلفان. فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين (الصندوق رقم ٢ فى الشكل ٤ ــ ١) بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

اخيرا، وربما يكون الأهم، تعجز النظرية ذات العاملين أن تاخذ فى الاعتبار الفروق بين الأفراد. ويفترض مدخل هيرزبيرج أساسا أن العاملين يتماثلون فى استجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف التقصى الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه العموم، يتفاعل أو يستحث بوساطة الوظائف التى تتضمن التحدى، وتتيح فرصا للانجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفى. وغالبا ما تنتهى محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئى فقط فى هذا الاتجاه.

وبالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية فى النظرية، إلا أنه يتعين على القارىء الا يقلل من قيمة النظرية او أثرها. فلنظرية هيرزبيرج، كما لمدخل الترتيب الهرمى للحاجات، جاذبيتها بالنسبة للمديرين المهتمين ببيئة العمل. ويبدو أن المديرين يحسون بالارتياح تجاه طروحات النظرية والنتائج المحدودة للتطبيق فى المنظمات، على أنه يلزم على دارس السلوك التنظيمى توخى الحذر فى التعامل مع النظريات التى تجنح إلى اللاموضوعية والتى ظهر حولها الكثير من التساؤلات من وجهة النظر العلمية.

نظرية آلدرفير :

ومن المداخل الحديثة للدافعية، والتى تسعى إلى تأسيس «الحاجات الانسانية فى أوضاع تنظيمية»[٢٤]، نظرية الدرفير، وهى تلخص مدرج «مازلو» إلى ثلاث فئات للحاجات : البقاء (E) والانتماء (R) والتطور (G).

أما حاجات البقاء فهى الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والمأوى. وتشمل هذه الفئة أيضا ــ فى المحيط التنظيمى ــ : الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل. وتقابل هذه الفئة الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات السلامة عند «مازلو».

وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين فى مكان العمل. ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا. وتماثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند «مازلو».

أما حاجات التطور فهى كل الحاجات التى تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتى فى الوظيفة. وينتج إشباع حاجات التطور عن تولى الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات ، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

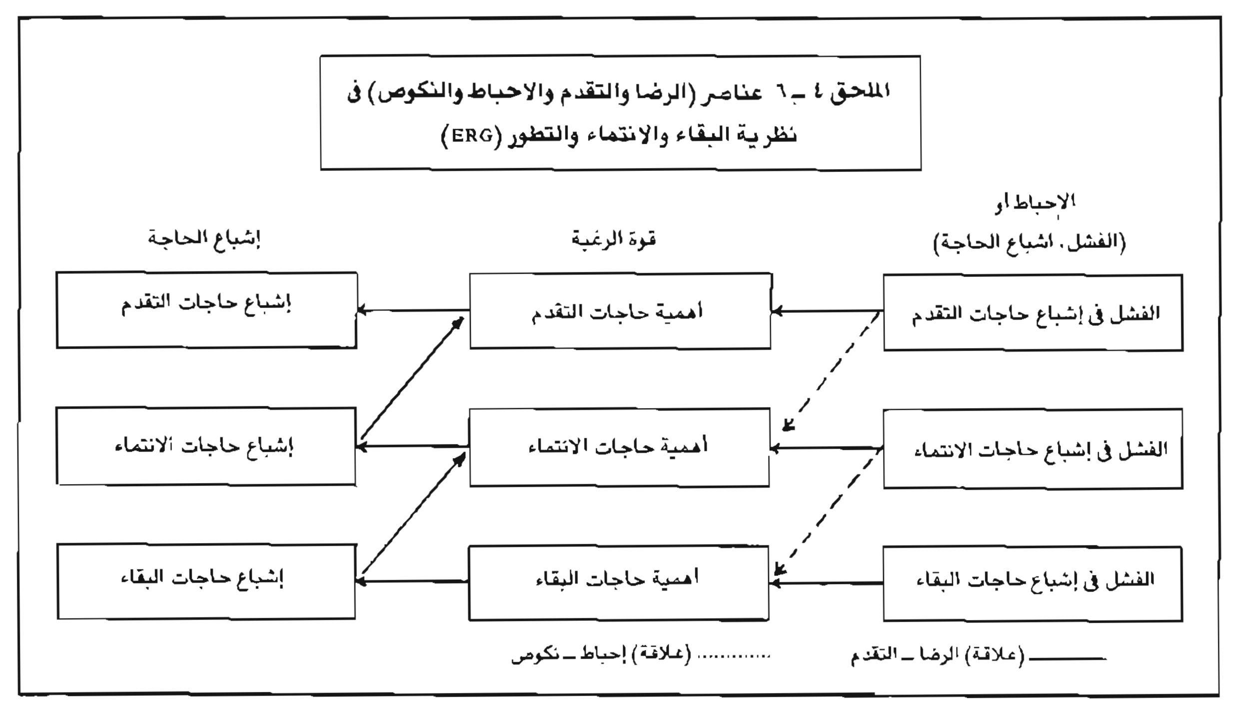
شركة هيولت باكارد :

يعتقد جورج فرادنبيرج (G. Fradenburg) انه رجل محظوظ: لأن المصنع الذى يعمل فيه ـ مصنع هيولت باكارد بمنطقة خليج سان فرانسيسكو ـ نظيف وهادىء، وهذه ظروف تشجع على الأداء الجيد. و يعتز فرادنبيرج، الذى يقوم بتجميع أجهزة الاشارات الكهربائية المعقدة، بصنعته و يقول عن هذا الجهاز : «بأنه معدة صغيرة وجميلة». ولتسهيل عمله قام بتطوير بعض المعدات بجهده الذاتى و بدعم من الشركة. و يقول فى ذلك «إن الادارة هنا تشجع الأفكار الجديدة ـ إنهم يوفرون الوقت والمعدات والموارد المالية لمن يعملون مثلى لتطوير العمليات الانتاجية. وعندما تكون سياستهم كهذه فانك تهتم أكثر بالعمل و بمزايا العمل فى هذه الشركة».

يعبر فرادنبيرج أيضا عن سعادته بسياسات الشركة الأخرى والمتعلقة بشئون الأفراد مثل برنامج المشاركة فى الأرباح. ومع أنه يملك أكثر من ٢٦٠ سهما فى الشركة إلا أنه يحس بأنه جزء ضئيل من وحدة كبيرة. كما أنشأت الشركة أيضا جدول عمل مرنا يسمح له بالحضور للعمل فى أى وقت يشاء بين السادسة والنصف والثامنة والنصف صباحا و يخرج ما بين الثالثة والربع والخامسة والربع مساء. وعادة ما يكون فرادنبيرج فى موقع عمله فى تمام الساعة السادسة والنصف صباحا. وهو يفعل ذلك لأنه يستطيع أن ينجز عمله فى وقت مبكر بحيث يستطيع أن يتمتع بفترة ما بعد الظهر، و يمضى أغلب هذا الوقت الحر فى أداء الأعمال اليومية الروتينية فى المبنى السكنى الذى يقوم هو وزوجته بادارته.

يبدو أن عوامل الدافعية لدى فراد نبيرج تتضمن الوظيفة و بعض سياسات الشركة التى يعطيها قيمة كبيرة ـ و بعبارة أخرى، تسهم كل من العوامل الدافعة والصحية فى مستوى دافعيته بشكل كبير .

ماخوذة عن : "The Job Blahs: Who Wants To Work?", **Newsweek**, March 26, 1973, pp. 79-89.



المصدر : Frank J. Landy and Don A. Trumbo; **"Psychology of Work Behavior"**, (Homewood, ill. Dorsey Press 1976). p. 30.

تقوم نظرية البقاء والتطور (ERG) على ثلاثة طروح اساسية :

(١) كلما انخفضت درجة إشباع أى حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أى إشباع الحاجة). فمثلا، كلما قلت درجة الاشباع لحاجات البقاء فى الوظيفة (الراتب مثلا)، زادت الرغبة فى طلب هذه الحاجات.

(٢) كلما تم إشباع حاجات فى المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستو يات العليا (أى اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا)، على سبيل المثال، اشتدت الرغبة فى حاجات الانتماء (كالرضا فى العلاقات ما بين الأفراد).

(٣) كلما قلت درجة إشباع حاجات المستو يات العليا، اتجهت الرغبة إلى اشباع حاجات المستو يات الدنيا (أى الاحباط أو الفشل فى إشباع الحاجة). فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية) ــ كما يبين شكل ٤ ــ ٦.

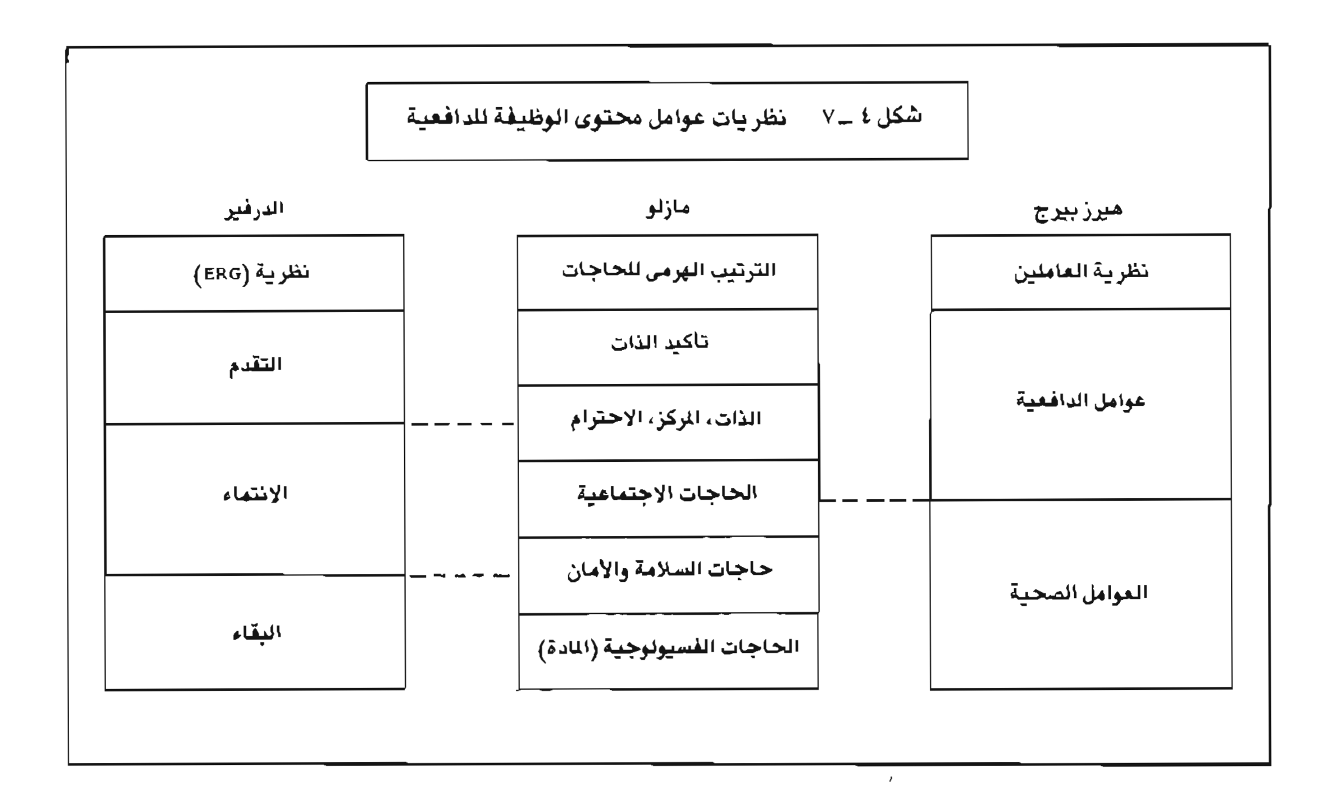
وهناك جانبان هامان تختلف فيهما نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG) عن الترتيب الهرمى للحاجات ينبغى الاشارة إليهما : أولا ــ تقوم نظرية الترتيب الهرمى للحاجات على مدخل الرضا والتقدم؛ أى أن الفرد يتقدم إلى حاجة فى المستوى الأعلى حالما يتم إشباع حاجة فى المستوى الأدنى. أما نظرية (ERG) من جهة أخرى، فلا تشمل فقط مدخل الرضا والتقدم، بل وعنصر الاحباط والنكوص أيضا. وتشير حالة الاحباط والنكوص إلى الموقف الذى تبقى فيه حاجة من المستو يات العليا غير مشبعة أو محبطة، فتتجه الرغبة إلى حاجة فى المستوى الأدنى التالى. وكما هو موضح بشكل ٤ ــ ٦ على سبيل المثال، يفضى الاحباط فى إشباع حاجات التطور إلى الرغبة الشديدة فى إشباع حاجات الانتماء. و يرتبط الاختلاف الرئيسى الثانى بالأول حيث تشير نظرية (ERG) إلى احتمال وجود أكثر من حاجة واحدة نشطة فى أى وقت من الأوقات، وذلك بخلاف ما يقول به مدخل الترتيب الهرمى للحاجات.

لننظر فى حالة محاسب شاب استخدمته شركة كبرى للمحاسبة. حينما التحق المحاسب بالشركة، كان اهتمامه ينصب فى مقدار الراتب، والأمان فى الوظيفة، وطبيعة ظروف العمل (حاجات البقاء). كان المحاسب أثناء الفترة القصيرة التى قضاها فى الوظيفة راضيا عن الراتب الذى يتقاضاه والأمان الوظيفى الذى يحسه والظروف التى يعمل فيها (حالة إشباع للحاجة). و باشباع حاجات البقاء، يبدأ محاسبنا فى محاولة لتكو ين علاقات ودية مع زملائه (حاجة الانتماء وقوة الرغبة). و بعد أن حقق علاقات شخصية رصينة (إشباع لحاجة معينة)، طالب المحاسب بعد مضى فترة قصيرة بترقيته إلى وظيفة أخرى مختلفة عن وظيفته الحالية فيها تحد لقدراته وذات مسئوليات أكبر (حاجة التطور) إلا أن رئيسه المباشر قد أشار إلى أن هذه الترقية غير متوافرة فى الوقت الحاضر ولكنها قد تتوافر لاحقا بعد أن يكتسب (المحاسب) خبرة أكثر ترتبط بالوظيفة (إحباط أو فشل فى إشباع الحاجة). على ضوء هذا الموقف، بدأ المحاسب فى تكثيف جهوده لأداء وظيفته الحالية بأحسن صورة ممكنة ليبرهن للادارة العليا على مقدراته العالية (النكوص إلى حاجات الانتماء).

نظرا لحداثة هذه النظرية، فان الدراسات التى قامت باختبارها محدودة جدا. وقد كشفت هذه الدراسات، التى استخدمت عينة من الطلاب والمديرين وموظفى البنوك، عن تأييد لهذه النظرية بوجه عام أكثر من التأييد الذى لاقاه مدرج «مازلو» أو القاعدة البسيطة للعلاقة بين الحاجة والاحباط (التى تقول : إن الحاجة التى لا يتم إشباعها تزداد قوة، غير أنه لا يوجد ارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات)[٢٥].

كما أن الانتقادات البارزة التى وجهت لهذه النظرية لم تكن بالقدر الوافر وذلك لحداثة النظرية نسبيا. ومع ذلك فهناك بعض الدراسات الحديثة التى شككت فى مدى شمولية النظرية، أى أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية فى بعض المنظمات دون الأخرى[٢٦]. وترتبط الأسباب التى أدت إلى هذه النتائج، فيما يبدو، بطبيعة العمل العامة فى الشركات التى تمت دراستها (انظر الفصل الخامس). على أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG) كأحدث نظرية وأكثر فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة[٢٧].

أما بالنسبة للمديرين، فتقدم النظرية أسلوبا عمليا وأكثر واقعية للدافعية أكثر مما تقدمه نظريات «مازلو» و «هيرز بيرج» كما أنها تساعد على فهم السلوك البشرى فى المنظمات بصورة أوضح وذلك لشمولها على عنصرى (الرضا ــ التقدم) و (الاحباط ــ النكوص).



ملخص لنظريات المحتوى :

ركزت نظريات المحتوى الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا ـ عدم الرضا والرغبات. و يلخص شكل (٤ ـ٧) العلاقة بين نظريات المحتوى الثلاث. وتحاول كل من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الانسانى من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الأخريين، و ينبغى على المديرين الا يأخذوا أيا منها منفردة على اعتبار أنها الاطار الوحيد لفهم السلوك فى المنظمات.

وكما سنرى لاحقا فى الفصل الخامس، فان النقاد يعرضون عن محاولات تفسير السلوك على أساس الحاجات والرغبات والرضا فقط؛ لأن هذه المداخل لا توفر إلا القليل من المعرفة، حول التصرفات التى يختارها الشخص لاشباع حاجاته. وحتى لو كان الأمر كذلك فان للناس حاجات وللوظائف عوامل مختلفة تؤدى إلى درجات متفاوتة من الرضا. كما تمثل رغبات الأفراد أبعاداً حقيقية فى المنظمات، وقد وفرت هذه النظريات مقارنة ممتازة لمناقشة نظريات النسق والتعزيز للدافعية.

موجز للمدير :

١ ـ يستحث الفرد لأداء عمل ما عن طريق عدد من العوامل تشمل عوامل فردية (مثل الحاجات والدوافع والأهداف) وعوامل تنظيمية (مثل العمل نفسه والحوافز).

٢ ـ كانت أساليب الدافعية الأولى تنظر إلى العامل على أساس أنه كسلان بطبعه ولا بد من مراقبته باستمرار، ولا يمكن حفزه إلا بالمال، فيما ينظر المدخل المعاصر للدافعية إلى العامل على أنه يعمل بدافع من عنده و يسعى للمسئولية والاستقلالية، و يمكن تحفيزه بعوامل أخرى غير المال. وقد انبثقت هذه النقاط من مقارنة أعمال تيلور ونظريتى (X) و (Y) لما كقروقر.

٣ ـ تشمل نظريات الدافعية المعاصرة ثلاث توجهات : المحتوى (العوامل التى تثير أو تدفع السلوك)، والنسق (و يتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف)، والتعزيز (عوامل تزيد من احتمال تكرار السلوك المطلوب أو الكف عن تكرار السلوك غير المرغوب). و بالرغم من أن كلا من هذه المداخل يتميز بالشمولية و يركز على عناصر مختلفة إلا أنه لم تظهر حتى الآن نظرية عامة للدافعية مسلم بها. و يتعين على المدير تحليل كل موقف من المواقف على أحسن وجه وتطبيق الأساليب أو الطرق التى يعتقد أنها أكثر فاعلية.

٤ ـ يركز مدخل «مازلو» للحاجات على حاجات الفرد باعتبارها وسيلة أساسية للدافعية.فاذا كانت الحاجة نشطة، فانها تعمل كعنصر للدفع. وإذا تم إشباعها للحد الأدنى فانها تتوقف عن الدفع. وقد تم تحديد خمسة مستو يات يمكن أن ينطبق أى منها فى مجال العمل. و بالرغم من الانتقادات التى وجهت لمدخل «مازلو» إلا أنه يبقى كاطار عملى لتفسير عنصر واحد، على الأقل، من عناصر الدافعية وهو الحاجات الانسانية. فللناس حاجات يعملون لاشباعها. و يمكن أن تساعد معرفة الحاجات النشطة لدى الموظف فى تفسير النمط السلوكى المعين الذى يظهره ذلك الموظف.

٥ ـ تركز نظرية هيرز بيرج ذات العاملين، كمدخل «مازلو» على الحاجات باعتبارها عوامل أساسية للدافعية فى الأفراد ـ و بالرغم من أن النظرية قد انتقدت بشدة، وأنها تتناول عوامل الرضا وعدم الرضا بشكل أساسى، إلا أنها قد أحدثت أثرا ملموسا على وظيفة المديرين. وتتمثل قيمة نظرية العاملين بالنسبة للمديرين، فى معرفة عوامل معينة فى محيط العمل تثير الدافعية لدى العاملين وعوامل أخرى لا تثير دوافعهم. وقد تختلف هذه العوامل من شركة لأخرى ومن شخص لآخر، مما يصعب مهمة تمييز عوامل الدافعية من غيرها.

٦ ـ توفر نظرية ألدرفير للبقاء والانتماء والتطور (ERG) أحدث أسلوب للدافعية فى إطار الحاجات. فهى لا تقدم للمدير فئات الحاجات الحقيقية الثلاث (حاجات البقاء، والانتماء، والتطور) فقط، بل وتحدد أيضا ثلاثة مكونات للحاجة (إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، والاحباط) و بذلك توفر إطارا لمعرفة مستوى السلوك المدفوع لدى الفرد.

أسئلة للمراجعة :

١ ـ قارن بين مداخل نظرية مدرج الحاجات، والنظرية ذات العاملين، ونظرية البقاء والانتماء والتطور للدافعية. ما هى أبرز أوجه الشبه والاختلاف بينها؟

٢ ـ لماذا تصادف نظرية هيرز بيرج ذات العاملين قبولا لدى المديرين بالرغم من الانتقادات التى وجهت لها من قبل الباحثين المختلفين؟

٣ ـ يتفق اغلب الناس على أن لصياغة نظرية (X) و (Y) لمكقروقر تأثيرا كبيرا على معرفتنا لسلوك الموظف، ومع ذلك يحس كثير من المديرين والباحثين بعدم الارتياح تجاه مدخل بسيط للدافعية ذى جانبين و يعتقدون أن هناك أشياء أخرى بين (X) و (Y). ما رأيك فى ذلك؟

٤ ـ ناقش أوجه الاختلاف الرئيسية بين الغريزة والتعزيز والنظريات الادراكية؟

٥ ـ ما هى الاختلافات الأساسية بين نظريات المحتوى، ونظريات النسق للدافعية؟

٦ ـ ما هى أوجه التقدم الرئيسية التى احرزها هيرز بيرج وتتفوق على مدخل «مازلو» للدافعية؟

٧ ـ اعط أمثلة لعناصر (الرضا ـ التقدم) و (الاحباط ـ النكوص) اعتمادا على تجار بك الخاصة؟

حالة دراسية عن الدافعية
شركة جيتى للزيت ـ تكساكو

لم يتم ضم شركة جيتى للزيت بوساطة تكساكو، بدون متاعب فيما يتعلق بالموارد البشرية، وفق ما جاء بمجلة وول ستريت (WSJ). فقد تسببت عملية الضم التى بلغت ١٠ بلايين دولار، وتمثل واحدة من أكبر العمليات فى التاريخ الحديث، فى إحداث توتر واضطراب وسط موظفى جيتى الذين يبلغ عددهم حوالى عشرين الفا. وتتمثل المشكلة فى أنه لا احد يعرف من سيبقى ومن سيذهب. و يقول احد مديرى شركة جيتى «لا احد يعرف شيئا ولا أحد يؤدى عملا محددا باستثناء بعض الأعمال التى يشغل العاملون بها انفسهم. فالجو هناك كئيب تماما».

لم يكن مستغربا احتمال أن يفقد كثير من العاملين فى الشركتين وظائفهم بل إن الشىء غير المألوف هو الفترة الطويلة الممضة التى تستغرقها عملية الدمج. وسبب هذا الانتظار قرار اللجنة الفيدرالية للتجارة القاضى بالابقاء على أغلب عمليات جيتى منفصلة حتى تستكمل مراجعة تشريعات تجميع رءوس الأموال والملاحظات العامة حول الموضوع.

يرى كثير من مديرى جيتى أن للجنة الفيدرالية مقاصد حسنة فى اتخاذها لقرارها ولكن المشكلة كانت فى الجو الكئيب الذى أفرزه القرار وسط العاملين الذين احسوا بالقلق تجاه حالة الغموض التى خلفها. و يؤكد احد كبار التنفيذيين فى شركة جيتى أنه «ليس هناك أسوأ من الغموض فى حياة الانسان».

كانت البطالة تمثل مشكلة أخرى أدت إلى انتشار رسومات كاريكاتورية ساخرة مجهولة المصدر واشعار شاكية بين الموظفين. و يقول مدير اخر فى ذلك : «يجب أن تصب هذه الابداعات فى مكان ما». ومن أمثلة ذلك ظهور صورة لمدير مقنع الرأس يمسك بمطرقة ومعها نشرة صحفية زائفة تورد على لسان المدير قوله : «إننا نرحب بموظفى شركة جيتى الأحباء بأذرع مفتوحة فليس لتكساكو هدف شخصى تسعى إلى تحقيقه». و يظهر عرض اخر فى شكل مونتاج لحملة دعائية لشركة جيتى يظهر فيه متسلق جبال وهو يتدلى من حبل مع شعار يقول : «ليس هناك أثمن من الحرية. هذا مقدم لك من العاملين فى جيتى لتتأمله» ولكن هناك مقص كبير عليه شعار تكساكو يقطع الحبل الذى يتدلى عليه متسلق الجبال.

طالما كان الضم والدمج يعنى تشريد الآلاف من العاملين فى جيتى وتكساكو فقد عملت وحدتا شئون الموظفين (بالشركتين) زمنا إضافيا. فقد بدىء مثلا فى تطبيق برنامج مساعدة العاملين الذى يوفر المساعدة للموظفين الحالين للعلاج بسبب مشكلات نفسية أو غيرها. وسمنارات معالجة ضغوط الوظيفة التى تعقد خلال فترة الغداء. وتدعى كلتا الشركتين أن مزايا ومكافآت إنهاء الخدمة مجزية ووافرة حيث يمنح الموظف راتب شهر لكل سنة خدمة بحد أقصى يعادل راتب سنتين.

و بالرغم من برامج التدريب وأشكال الاتصال الأخرى المتزايدة، مازال هناك الكثير من العاملين الذين يزعمون أنهم لم يتحصلوا على الاجابات التى يحتاجونها وأنهم غير مقتنعين بالاجابات التى حصلوا عليها. يدعى أحد مديرى جيتى الكبار : أن «الكل خائف، وسيكون الحال مختلفا لو كنا نعرف ما إذا كان سيتم تسريحنا خلال ستين يوما أو تسعين يوما، لكن أن تكون معلقا لا تقتل الدافعية لدى الفرد فقط بل تثبت أننا لا نؤخذ فى الاعتبار».

أسئلة إرشادية :

١ ـ أى نظريات الدافعية تنطبق على هذه الحالة؟ ما هى عناصر الدافعية الفاعلة فى هذه الحالة؟
٢ ـ كيف يمكن لادارة تكساسكو حل مشكلات الدافعية؟
٣ ـ ماذا يمكن لادارتى الشركتين عمله لتحسين مستوى الدافعية فى المدى القريب والمدى البعيد؟

مأخوذ عن : "Uncertainly Racks Jetty Workers", **The Wall Street Journal**, April 19,1984, p.29.

تمرين تجريبى

عوامل الدافعية فى الوظيفة

الغرض من التمرين :

١ ـ النظر فى إمكانية تطبيق نظريات الدافعية على عناصر الوظيفة.

٢ ـ معرفة العلاقة بين الدافعية والفروق بين الأفراد.

المعارف المطلوبة :

على الطالب معرفة المداخل المختلفة للدافعية.

إعداد التمرين :

كون مجموعات من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء تمرين يستمر لمدة تتراوح بين ٤٥ دقيقة وساعة. يجب الفصل بين المجموعات وألا يتحدث عضو المجموعة إلا مع أفراد مجموعته.

تعليمات لأداء التمرين :

يعرض شكل (٤ ـ ٨) قائمة باثنى عشر عاملا ترتبط بأغلب الوظائف فى المنظمات.تم تحديد مستويين معينين فقط للوظائف : (١) مديرو الادارة الوسطى (٢) العاملون فى وظائف غير إشرافية أو وظائف الانتاج المباشرة (مثل العمال ذوى الياقات الزرقاء).

١ ـ واجب الأفراد :

يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بترتيب العوامل الاثنى عشر على أساس تأثيرها على مستوى الدافعية من رقم ١ (الأكثر تأثيراً) إلى ١٢ (الأقل تأثيرا على الدافعية) ـ (يرجى ملاحظة عدم وجود عوامل متعادلة) على كل فرد فى المجموعة تقديم قائمتين لترتيب العوامل : (١) استجابة مديرى الادارة الوسطى لتلك العوامل وفق ما يراه أعضاء المجموعة (إذا ما أعطى هذا التمرين لطلاب المراحل المتقدمة أو للعاملين الذين يدرسون فى الفصول المسائية، يطلب منهم ترتيب العوامل وفق تقو يمهم لها) (٢) استجابة العاملين فى وظائف غير إشرافية (عمال خط الانتاج) حسبما يراها أعضاء المجموعة

٢ ـ واجب المجموعة :

ـ تطبق عليهم نفس التعليمات فى (١) سابقاً.

ـ يتم عرض قوائم ترتيب العوامل لكل مجموعة ثم يقوم ممثل لها بعرض الأسباب والمنطلقات التى استندت عليها المجموعة فى القرار الذى اتخذته والتفاوت الموجود بين تصنيفات الأفراد.

شكل ٤ ـ ٨ عوامل الدافعية

الترتيب	وصف العامل
العمال ذوو الياقات الزرقاء	مدير الادارة الوسطى
	ـ التقدير : تلقى التقدير من الزملاء والمشرفين أو المرؤوسين لأدائك المشرف. ـ الاحساس بالانجاز : الأحاسيس المصاحبة لانجاز العمل، توفير الحلول لمشكلات العمل المختلفة أو الاهتمام بنتائج عمل الشخص. ـ التقدم : فرص التقدم أو الترقية على أساس القدرات. ـ المركز : منح المزايا المرتبطة بالوظيفة مثل : السكرتيرة الخاصة، المكتب الأنيق، وجود موقف خاص للسيارة، وعوامل الاحترام أو النفوذ الأخرى. ـ الراتب : لا يغطى النفقات الضرورية فقط، بل يوفر مبالغ إضافية تغطى جوانب ترفيهية معينة. ـ الاشراف : العمل مع رئيس كفء فى أداء عمله و يهتم بمصالح مرؤوسيه. ـ الوظيفة : أن تكون ممتعة وفيها تحد للقدرات وتوفر قدرا من التنوع والاستقلالية. ـ الأمان الوظيفى : الاحساس بالطمأنينة والأمان لوظيفتك فى الشركة. ـ زملاء العمل : العمل مع زملاء ودودين ومتعاونين. ـ التطور الذاتى : توفر فرص التطور فى الوظيفة وصقل المهارات والقدرات. ـ المزايا الاضافية : قدر ملموس من المزايا التى تغطى جوانب مثل الحماية الشخصية ضد الأخطار. ـ ظروف العمل : توفر السلامة والظروف الملائمة لأداء عملك.

Notes:

1. R. Thurow, "Assembling Computers Means That Happiness Doesn't Come Till 4:30", **Wall Street Journal,** June 1, 1981, p. 1.
2. Richard M. Steers and Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1975), p. 4.
3. Charles Perrow, **Complex Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1972).
4. Joan W. Atkinson, **An Introduction to Motivation** (Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1964).
5. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., **Organizations** (Dallas: Business Publications, 1982).
6. M. R. Jones, ed., **Nebraska Symposium on Motivation** (Lincoln: University of Nebraska, 1955).
7. The writings of these individuals are discussed in Steers and Porter, **Motivation and Work Behavior,** p. 5.
8. Frederick W. Taylor, **Scientific Management** (New York: Harper & Row, 1911).
9. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, **Fundamentals of Management,** 3rd ed. (Dallas: Business Publications, 1979).
10. Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise** (New York: McGraw-Hill, 1960).
11. Ibid., pp. 33-34.
12. Ibid., pp. 47-48.
13. Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality** (New York: Harper & Row, 1954).
14. Lyman W. Porter, **Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes** (New York: American Foundation for Management Research, 1964).
15. Douglas T. Hall and K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", **organizational Behavior and Human Performance,** 1968, pp. 12-35.
16. Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: IV, Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of the Company", **Journal of Applied Psychology,** December 1963, pp. 386-97; Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: II, Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level", **Journal of Applied Psychology,** April 1963, pp. 141-48; John M. Ivancevich, "Perceived Need Satisfactions of Domestic Versus Overseas Managers", **Journal of Applied Psychology,** August 1969, pp. 274-78.
17. Edward E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1972, pp. 265-87.
18. Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** ed. Marvin D. Dunnette (chicago: Rand McNally, 1976), p. 1309.
19. M. A. Wahba and L. G. Birdwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1976, pp. 212-40; Gerald R. Salancik and Jeffrey pfeffer, "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes", **Administrative Science Quarterly,** September 1977, pp. 427-56.
20. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, **The Motivation to Work,** 2nd ed. (New York: Wiley, 1959).
21. V. M. Backman, "The Herzberg Controversy", **Personnel Psychology,** 1971, pp. 155-89.
22. D. A. Whitsett and E. K. Winslow, "An Analysis of Studies Critical of the Motivation-Hygiene Theory", **Personnel Psychology,** 1967, pp. 391-416.
23. John P. Campbell et al., **Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 354.

24. Clayton P. Alderfer, **Existence, Relatedness, and Growth** (New York: Free Press, 1972).
25. C. P. Schneider and Clayton P. Alderfer, "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", **Administrative Science Quarterly,** December 1973, pp. 489–505.
26. John P. Wanous and A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1977, pp. 78–97.
27. Clayton P. Alderfer, "A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need Satisfaction Theories", **Administrative Science Quarterly,** December 1977, pp. 658–69.

Additional References :

COSGROVE, D. J., and R. L. DINERMAN. "There Is No Motivational Magic". **Management Review,** October 1982, pp. 58–61.

LUTHANS, FRED and ROBERT KREITNER. **Organizational Behavior Modification and Beyond.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.

MATSUI, T., A. OKADA, and T. KAYUYAMA. "Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance, and Feedback Effectiveness". **Journal of Applied Psychology,** February 1982, pp. 645–48.

PINDER, CRAIG. **Work Motivation.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984.

SCHWARTZ, HOWARD S. "Maslow and Hierarchial Enactment of Organizational Reality". **Human Relations,** 36 (1983), pp. 933–56.

SMITH, WILLIAM C. "Unifying Customer Needs with Worker Satisfaction". **Management Review,** June 1983, pp. 49–52.

STEERS, RICHARD M., and LYMAN W. PORTER. **Motivation and Work Behavior.** 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

SULLIVAN, JEREMIAH J. "Human Nature, Organizations, and Management Theory". **Academy of Management Review,** July 1986, pp. 534–49.

نظريات النسق للدافعية

روى لى لاكوكا (Lee Lacocca) رئيس ومدير عام مؤسسة كرايزلر واقعة حدثت، حينما زار إحدى كليات إدارة الأعمال الكبرى باحدى الجامعات عندما كان يعمل بشركة فورد :

جرت العادة على أن يلتقى أحد العاملين فى مجال الأعمال والصيانة، بالطلاب مساء كل خميس. وقد قيل لى «لا تقلق... سيجتمع الطلاب بعد العشاء فى القاعة وستحدثهم بايجاز عن مجال صناعة السيارات و يطرحون عليك بعض الأسئلة».

لقد أوجزت، بالفعل، فى حديثى عن بيع وصناعة السيارات وفتحت الباب للأسئلة والملاحظات. وقد توقعت، مع مجموعة متألقة كهذه، أن تطرح بعض الاستفسارات النظرية، إلا أننى دهشت. حينما قال لى أحدهم : «كم عدد العاملين فى فرع شركة فورد ؟» أجبت «يعمل معنا حوالى احد عشر ألف عامل وموظف»، قال «حسنا، سنمضى اليوم وغدا هنا، فمن يقوم بحفز الأحد عشر الفا العاملين هناك على العمل أثناء غيابك؟»

لقد كان ذلك السؤال هاما، مازلت أتذكر وجه ذلك الفتى الذى طرح على السؤال. لقد أصاب ذلك الفتى: لأن الادارة لا تعنى سوى تحفيز الناس.

إن الطريقة الوحيدة التى يمكنها حفز الناس هى الاتصال بهم... وقد اكتشفت أن أفضل طريقة لحفز الناس ودفعهم للعمل هى إطلاعهم على استراتيجية تحقيق الأهداف ليصبحوا جزءا منها... على ان أوضح لهم اهدافى مثلما يتعين على المديرين الأخرين أن يضعوا أهدافهم مع رؤسائهم أيضا. فاذا ما حققوا تلك الأهداف فلا بد من مكافآتهم بأكثر من كلمات الاطراء. فالمال والترقية هى الأساليب الملموسة للتحفيز التى يمكن لأى شركة ان تقول بأنها الأفضل[1].

توفر نظريات المحتوى، التى تم عرضها فى الفصل السابق، للمديرين معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتى تدفع العاملين للسلوك المدفوع. على أن هذه النظريات، من جهة ثانية، توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل. وتوضح قصة لى لا كوكا (السابقة) هذا الاختيار وموضوع السلوك الموجه نحو هدف.

يمثل جانب الاختيار فى الدافعية محور ما أطلقنا عليه نظريات النسق للدافعية. وقد تم اختيار أربع نظريات لمناقشتها هنا وهى : نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، ونظرية الهدف. وكما سنلاحظ فان هذه النظريات تختلف عن بعضها فى عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيما بينها يتمثل فى أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضا، هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

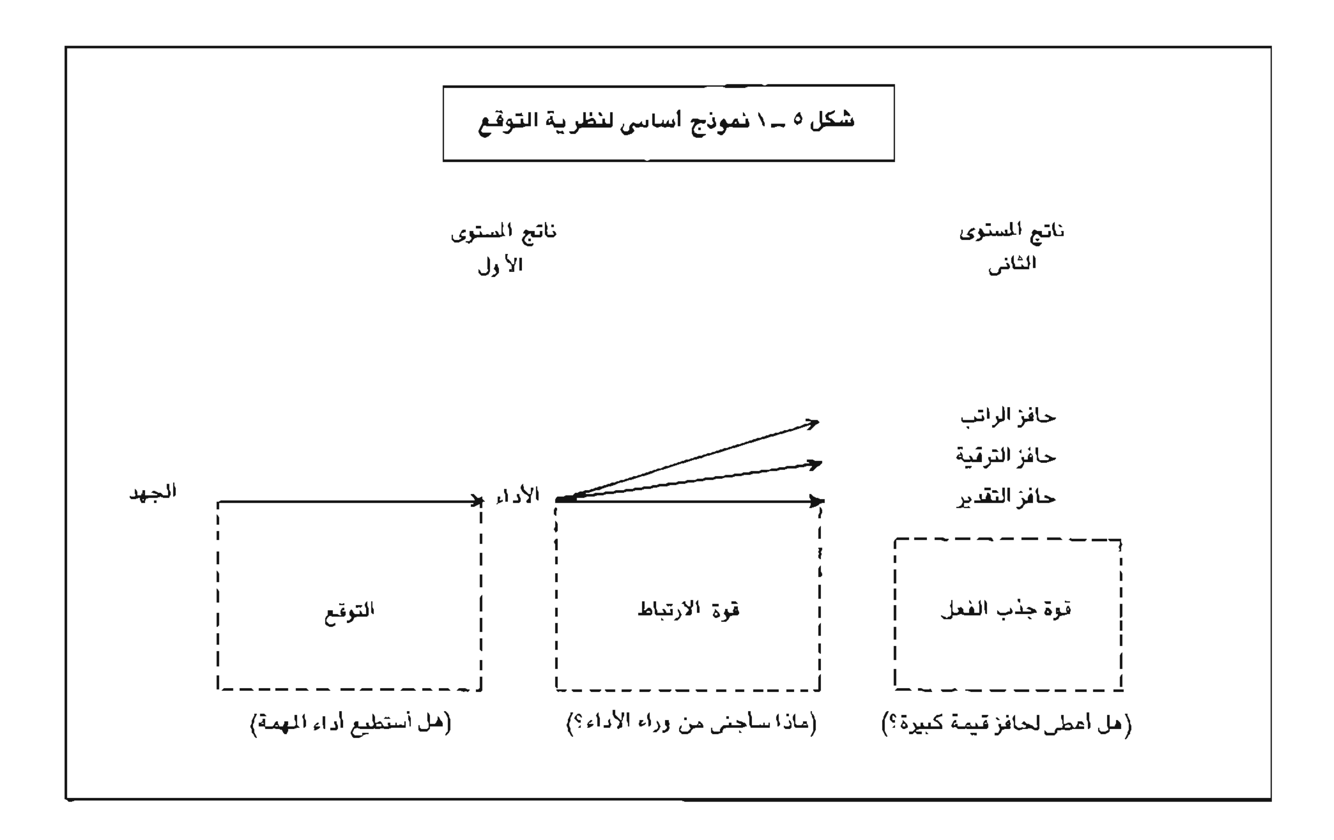
نظرية التوقع :

ترتبط نظرية التوقع، فى صيغتها الأساسية، بسلوك الاختيار. وتبين النظرية على وجه التحديد، أن الأفراد يقومون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم فى مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختارون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدى إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتى يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة فى الراتب). فاذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدى إلى زيادة فى الراتب، فان نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم «فروم» (Vroom) نظرية للدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من تولمان (Tolman)[2] ولوين (Lewin)[3] وأتكنسون (Atkinson)[4] وسماها النظرية الاجرائية أو نظرية التوقع[5]. وكما يوضح شكل (٥ ــ ١)، فان اساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء.

الناتج :

وهو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين و يمكن تصنيفه كناتج للمستوى الأول أو ناتج للمستوى الثانى. وترتبط نتائج المستوى الأول بنتيجة بذل جهد أكبر فى العمل ـ أو بمعنى أخر تحقيق مستوى معين من الأداء. أما نتائج المستوى الثانى فهى نتائج يتوقع أن تؤدى إليها نتائج المستوى الأول أى أن الناتج النهائى للأداء (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثانى)



التوقــــع :

الاعتقاد باحتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء. و بعبارة أخرى عملية، تتعلق المسألة بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له. و بحساب الاحتمالات، من الممكن أن يتفاوت التوقع بين واحد صحيح (يجب الا أجد صعوبة تذكر فى أن انجز المهمة المعهودة لى فى الوقت المقرر أو الوصول إلى أعلى مستو يات الأداء) وصفر (مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل فى الوقت المقرر).

فئة الارتباط:

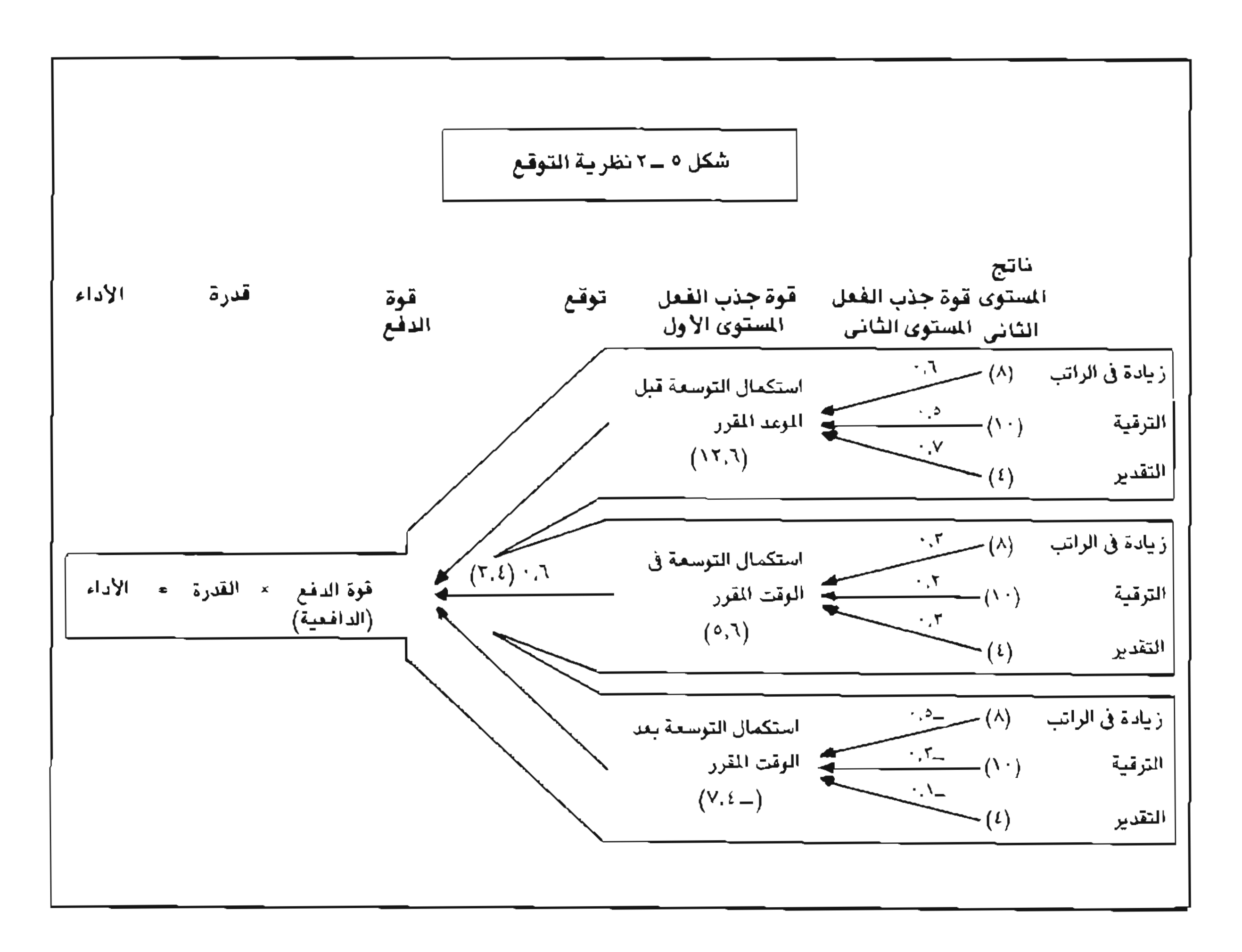
تشير إلى العلاقة بين ناتج المستوى الأول وناتج المستوى الثانى، أى مدى ارتباط مستو يات الأداء وحوافز الأداء. فقوة الارتباط، مثلها مثل الارتباط الاحصائى، تتراوح بين (+١) و (-١). فاذا كان ناتج المستوى الأول يؤدى دائما إلى ناتج المستوى الثانى («يكافأ المستوى العالى المتواصل من الأداء بزيادة كبيرة فى الراتب»)، تكون قوة الارتباط (+١). فاذا لم تكن هناك علاقة بين الأداء والحوافز («لا تكافىء المنظمة الأداء الجيد بالمرة») تقارب قوة الارتباط صفرا.

قوة جذب الفعل :

وهى قوة ميول أو تفضيل الفرد لناتج معين. و بعبارة أخرى، تتعلق قوة جذب الفعل بالقيمة التى يضعها الفرد لحوافز معينة مثل الزيادات فى الراتب، والترقيات والتقدير، وما إلى ذلك. و يمكن أن تكون لقوة جذب الفعل قيم سلبية وإيجابية. ففى محيط العمل يمكن أن نتوقع أن تكون للزيادة فى الراتب قوة جذب إيجابية، فيما قد يكون لنتائج أخرى مثل : التأنيب، قوة جذب سلبية ــ بعبارة أخرى، قد لا تكون لها قيمة كبيرة.

القوة الدافعة للأداء : وهى نتيجة للعملية الادراكية السابقة وتتعلق بمدى الجهد الذى يقرر الشخص بذله فى العمل، والأنماط السلوكية التى تصدر عنه (أى الاختيار) أخيرا، فان الرغبة فى الأداء بجد وتنفيذ ذلك فعليا تهيئها قدرة الشخص ــ أى مقدرته على القيام بالمهمة المعينة. و بعبارة أخرى تطبيقية، إنها تعنى ما يستطيع الانسان عمله، وليس ما ينوى أو يرغب فى عمله.

لتوضيح نظرية التوقع، ننظر فى حالة مساعد إدارى يعمل فى مستشفى كبير فى إحدى المدن، حددت له مسئولية وسلطة تنسيق عملية توسعة كبرى للمستشفى. وكما هو موضح فى شكل (٥ ــ ٢)، فان المساعد الادارى يعتقد بأن هناك ثلاثة احتمالات لنتائج المستوى الأول (إتمام التوسعة قبل الموعد المحدد، أو فى الموعد المقرر أو بعده) يمكن أن تؤدى إلى ثلاثة نتائج، على الأقل، فى المستوى الثانى (زيادة فى الراتب أو ترقية أو تقدير للانجاز).



العنصر الأول :

مقدار ناتج المستوى الأول = حاصل ضرب (جذب الفعل للمستوى الثانى فى قوة ناتج المستوى الثانى) = و٧٠ يشير العنصر الأول إلى أن مقدار ناتج المستوى الأول يساوى ناتج حاصل ضرب جذب الفعل للمستوى الثانى فى قوة ناتج المستوى الثانى. وكما يلاحظ فى شكل (٥ ـ ٢) فان قوة جذب الفعل المرتبطة بتمام العمل قبل الموعد المحدد تساوى ١٢,٦ (أى ر٧ = (٨ × ٦,) + (١٠ × ٥,) + (٤×٠,٧).

العنصر الثانى :

ينص على أن قوة الدفع أو الدافعية للأداء تساوى حاصل ضرب ناتج جذب الفعل للمستوى الأول × التوقعات بأن ذلك الجهد يؤدى إلى ذلك الناتج المعين. فبالنسبة للمساعد الادارى فى مثالنا، فان القوة أو الدافعية لكل ناتج فى المستوى الأول تعادل ٦,٣ أى = (١٢,٦ × ٥,) لتمام العمل قبل الموعد المطلوب وتساوى ٢,٤ أى = (٥,٦ × ٦,) لتمام العمل فى الموعد المقرر وتعادل (ـ ٥,٩) أى = (ـ ٧,٤ × ٨,) لتمام العمل بعد الموعد المحدد.

ووفق ما تقول به نظرية التوقع، فان الأفراد يختارون التصرفات أو أنماط السلوك التى تؤدى إلى الحصول على الحوافز المرغوب فيها. إذن سيكون اختيار المساعد الادارى للسلوك الدافعى هو محاولة إتمام العمل فى الامتداد الجديد للمستشفى قبل الموعد المحدد.

نموذج ٥ ـ ٣ نموذج لمجموعات مركبة من عوامل نظرية التوقع

الحالة	قوة جذب الفعل (قيمة الناتج)	قوة الارتباط (يؤدى الأداء إلى الناتج)	التوقع (سيؤدى الجهد إلى الأداء)	القوة أو الدافعية
١	عالية	عالية	عال	عالية
٢	عالية	عالية	منخفض	منخفضة
٣	عالية	منخفضة	عال	منخفضة
٤	متوسطة	متوسطة	متوسط	متوسطة
٥	منخفضة	عالية	عال	منخفضة
٦	منخفضة	منخفضة	منخفض	منخفضة

قد يلاحظ القارىء اللماح أن طبيعة العنصرين اللذين تمت صياغتهما لتحديد قوة الدفع أو الدافعية تضاعفية، أى لتكون الدافعية فى مستوى عال، يلزم أن يكون كل من قوة جذب الفعل وقوة العلاقة والتوقع فى مستوى عال أيضا كما يوضح شكل (٥ ـ ٣). ومتى كان أى من هذه العوامل منخفضا، انخفضت قوة الدافعية الناتجة أيضا. فقد تمثل الحالة الثانية فى شكل (٥ ـ ٣)، على سبيل المثال، موقف الادارى فى المستشفى فى مثالنا السابق. حيث، مهما تكن القيمة المعطاة للحوافز أو الطريقة التى يكافأ بها الأداء فى المنظمات ـ فليس هناك القدر الكافى من الوقت أو الموارد المتاحة له ليؤدى أداء ممتازا (أى توقعات منخفضة). كما يمكن أن توضح الحالة الثالثة موقفا يستطيع فيه الادارى أداء عمله وأن تقدر فيه الحوافز، إلا أنه من المعروف، وعلى ضوء التجربة السابقة أن هذه المنظمة لا تكافىء الأداء للممتاز. وعلى ذلك تكون النتيجة انخفاض قوة جذب الناتج و بالتالى انخفاض فى مستوى الدافعية.

العنصر الثالث :

(الأداء = القوة «الدافعية» × القدرة) فى شكل (٥ ــ ٢) يوضح أن الأداء الفعلى هو ناتج حاصل ضرب قوة الفعل (الدافعية) × قدرات الفرد. و يتعلق ذلك، فى جوهره، بما يريد الشخص عمله (الدافعية) وما يمكنه أن يفعل (القدرة). ولكى يستطيع الادارى (فى المثال السابق) أن يكمل التوسعة المقترحة قبل الموعد المحدد، يلزم أن تكون الدافعية والقدرة (مثل مهارات إدارة ومراقبة المشروعات) لديه عاليتين بقدر متساو.

تعرضت نظرية التوقع، منذ ظهور نموذج فروم (Vroom) الأساسى لاربعة تطورات على الاقل[٦]. اولا، تم توسيع النظرية من خلال التمييز بين النتائج الخارجية (مثل الراتب والترقية) والنتائج الذاتية (مثل التقدير والانجاز والتطور الذاتى). وتشير قوة جذب الفعل الخارجية إلى النتائج التى تأتى للفرد من الآخرين لقاء أدائه، فيما ترتبط قوى جذب الفعل الداخلية بالوظيفة نفسها.

ثانيا، تم التمييز أكثر بين نوعين من أنواع التوقعات يتعلق التوقع الأول بالعلاقة المدركة بين الجهود المبذولة ونتائج المستوى الأول مثل الأداء أو إنجاز أهداف العمل. و يتعلق التوقع الثانى، الذى يماثل مفهوم قوة الارتباط لفروم، بالعلاقة بين نتائج المستوى الأول (مثل الأداء) ونتائج وحوافز المستوى الثانى (مثل الراتب أو التقدير أو الانجاز). وقد أصبحت هذه التوقعات تعرف بالتوقع الأول ت[١] (E I) (الجهد ــ الأداء) والتوقع الثانى ت[٢] (E II) (الأداء ــ المكافأة أو الحافز) أو الاحتمالين الأول والثانى.

يتعلق التطور الثالث بالتوسع فى النظرية لتشمل الآثار المحتملة لمتغيرات تتعلق بالعمل على المتغيرات الرئيسية للنظرية[٧]. وتشمل عمليات التنقيح تلك :

(١) الأثر المحتمل لعوامل الشخصية (مثل تقدير الذات والثقة بالنفس) فى تكوين مدركات التوقع.

(٢) أثر التجارب السابقة على تطورات التوقع.

(٣) تضمين عوامل مدركات الدور والظروف البيئية على اعتبار أنها عناصر محتملة التأثير على العلاقات مع الدافعية والأداء الفعلى[٨].

اخيرا تم توسيع النظرية لتشمل عامل الرضا المتعلق بالعمل[٩]. و ينظر إلى الرضا، وفق النموذج الجديد، كنتاج للأداء الفعلى والحوافز الفعلية التى تأتى لقاء ذلك الأداء. و يمثل ذلك مدخلا لموضوعى تقويم الأداء، ونظام الحوافز التنظيمية اللذين سيتم تناولهما لاحقا فى هذا الكتاب.

تزايد عدد أعمال البحث التى تناولت نظرية التوقع منذ ظهور نموذج فروم بشكل ملحوظ[١٠]. **وقد اظهرت الدراسات المنشورة حول بحوث نظرية التوقع ثلاث نقاط:**

(١) تبين أن توقعات أبعاد الجهد للأداء والأداء للحافز، بوجه عام، ترتبط إيجابيا بنتائج الأداء والرضا لدى الفرد.

(٢) يبدو أن لعوامل الشخصية أثرا على توقعات الفرد وإدراكه لقوة جذب الفعل.

(٣) أن قدرة التنبؤ لنموذج التوقع، فيما يتعلق بالأداء والرضا، لا تزيد كثيرا حينما يتم دمج التوقعات وجذب الفعل (بالمضاعفة أو بالاضافة) مقارنة مع علاقات العاملين المشار إليها فى بند (١) سابقا[١١].

و بالرغم من أن أعمال البحث المستمرة حول نظرية التوقع مشجعة أكثر من البحوث التى أجريت حول نظريات المحتوى، إلا ان **هناك العديد من المشكلات التى ظهرت :**

اولا ــ يشير لولر (Lawler) وصتل (Sutle) إلى أن نظرية التوقع قد أصبحت معقدة بالدرجة التى فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن المتغيرات الموجودة بنظرية التوقع قد تم قياسها باستخدام الاستبيانات المسحية التى تختلف ــ عادة ــ من باحث لآخر ولم يتم الاستيثاق من صحتها عمليا[١٢]، لذلك فان المقارنات التى تجرى من دراسة لأخرى فى موضع شك.

ثانيا ــ وترتبط ارتباطا وثيقا بالمشكلة الأولى، أن التعقيد فى النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة. فالدراسات التى وصفت بأنها قد حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة فى إطار نظرية التوقع، قليلة جدا.

واخيرا، فان هناك دليلا ضعيفا على أن الأفراد يقومون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التى يتطلبها النموذج قبل بذل الجهد فى أداء العمل. فالتوقعات وقوة الارتباط وقوى جذب الفعل هى مفاهيم يمكننا أن نربط بينها ذهنيا عند أداء العمل. ولا شك أن دافعيتنا تتأثر باجاباتنا على أسئلة مثل «هل يمكننى أداء العمل؟ وماذا سأجنى من وراء الأداء المتفوق؟ وهل لحوافز الأداء الجيد (أو الأداء الردىء) قيمة بالنسبة لى؟». أما مسألة ما إذا كانت هذه المفاهيم تعمل باستقلال عن بعضها للتنبؤ بالدافعية أو مجتمعة فى صيغة أو معادلة رياضية فموضوع بحث مستمر.

وبالرغم من وجود مشكلات كبيرة فى نظرية التوقع، إلا أن هناك دلالات معينة للممارسة الادارية :

اولا ـ يستطيع المدير توضيح وزيادة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوس عن طريق استخدام التدريب والتوجيه، وإتاحة الفرصة له للمشاركة فى البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

ثانيا ـ يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة وأن يكون ذلك واضحا بالنسبة للأفراد. ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز فى المنظمات وضرورة ارتباط الحوافز باداء الأفراد.

واخيرا، يختلف الأفراد حول القيمة (قوة جذب العقل) التى يعطونها للحوافز التى يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم. و يتعين على المديرين، إذن، التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذى تقدمه المنظمة. كما يمكن أن توفر نظرية التوقع للمديرين إطارا لتوضيح اتجاه سلوك العاملين والتركيز على مؤثرات تنظيمية معينة يمكن أن يكون لها أثر على سلوكهم المدفوع.

نظرية العدالة :

يطلق على ثانى أساليب النسق للدافعية مصطلح نظرية العدالة أو الانصاف، وهى تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التى يتسلمونها ومقدار الجهود التى يبذلونها، فانهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيرا، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. و يشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذى يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتى أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية فى أساسها وتجريبها باسم أدمز (Adams)[١٢] الذى عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعى. وقد يكون هذا الشخص المرجعى أحد أفراد الجماعة التى ينتمى إليها هذا الشخص أو عضوا فى جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

تشير المدخلات، فى نظرية العدالة، إلى عوامل مثل : الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التى يجىء بها الفرد أو يوظفها فى عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التى تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالانجاز والمركز.

يفترض أدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين فى مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا. فاذا لم تكن النسب متساوية، ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت. و يوضح شكل (٥ ـ ٤) احتمالات التعادل والتفاوت لأحد العاملين كمثال.

و يعرض الشكل عملية مكونة من ثلاث خطوات :

(١) مقارنة نسب النتائج / المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع .

(٢) اتخاذ القرار (المساواة =الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا) .

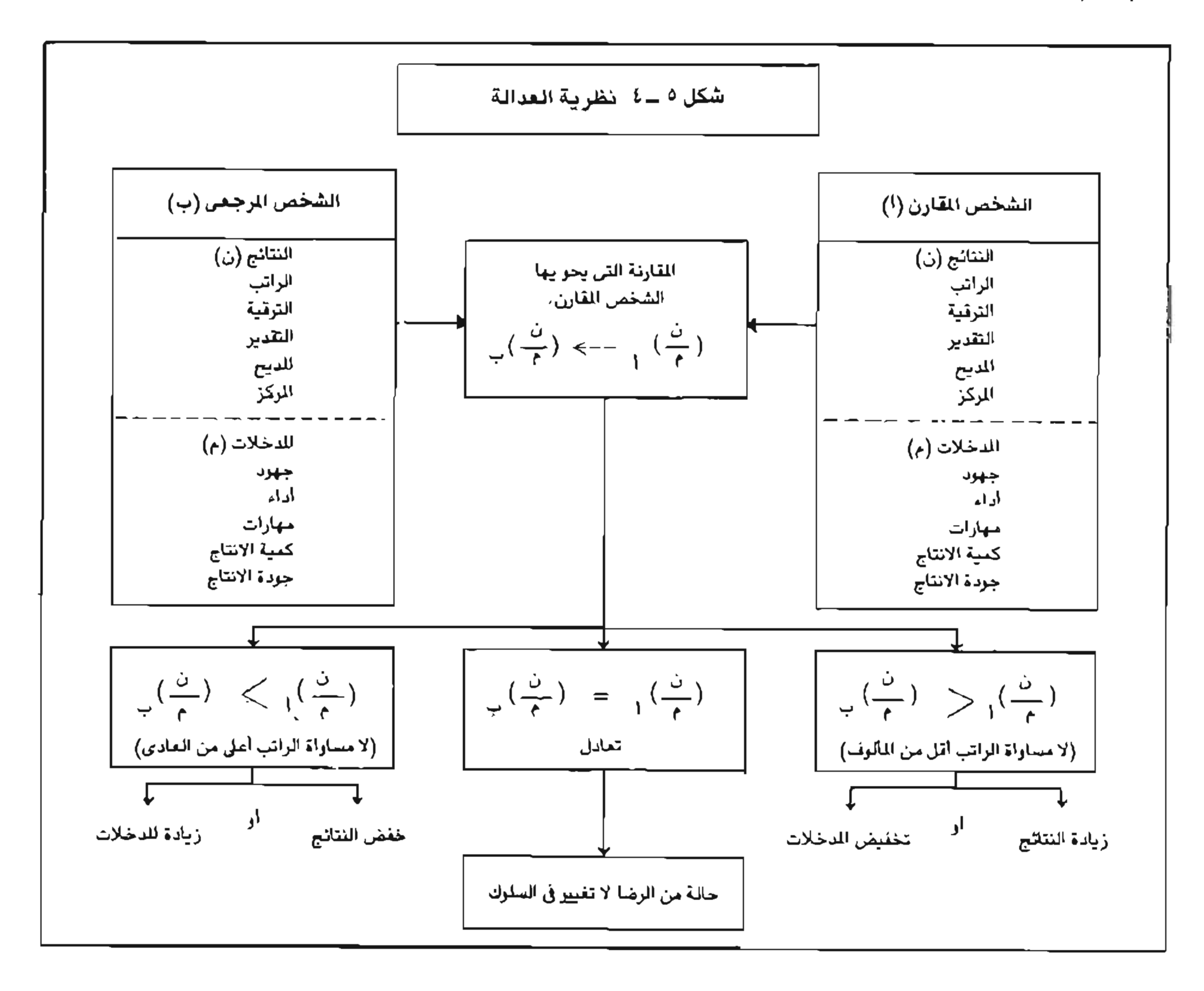
(٣) السلوك المدفوع لتخفيف عدم الانصاف (أو التفاوت).

هناك عدد من الأنماط السلوكية التى يستطيع الفرد اتباعها للتحول من وضع مجحف : اولا ـ حينما تكون حالة الاجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادى مثلا)، فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج. فعلى سبيل المثال الموظف الذى يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل فى دخله، مثل : التعديل فى علاوة غلاء المعيشة، أو فى مقدار الراتب الأساسى. واسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل فى تقليل الجهد الذى يبذله بخفض إنتاجيته أو بزيادة الفترات التى يقضيها بعيداً عن عمله. والأسلوب الثالث

الذى يمكن اتباعه لتعديل حالة الاجحاف : حالة تقاضى راتب أقل من المألوف ــ هو أن يستبدل الشخص المرجعى بأخر بحيث تكون المقارنة أكثر واقعية ــ أما فى الحالة التى تكون نسبة نتائج / مدخلات الشخص موضوع المقارنة هى السبب فى حالة اللا مساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعى (كان يكون الراتب أكثر مما يجب)، فان الشخص يتجه (مدفوعا) إلى إزالة حالة اللا مساواة بخفض النتيجة أو، على الأرجح، زيادة المدخلات (الجهود).

وحينما ترتبط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (الحافز) تتنبأ نظرية العدالة بحالات لها أهميتها بالنسبة للمديرين كما يوضح شكل (٥ ــ ٥). ففى حالة الراتب الأقل من العادى حيث يؤجر الفرد بالساعة، يتم علاج مشكلة الاجحاف عن طريق خفض الانتاج من حيث الكمية والجودة معا. أما فى حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الاجحاف على الفرد بزيادة كمية الانتاج ولكن مع خفض درجة جودة المنتج. وهناك إطار مماثل لحالة الأجر الزائد عن المعتاد موضح بالشكل نفسه.

ركزت أغلب الدراسات التى تمت حول نظرية الانصاف على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العامل الرئيسى فى المدخلات[١١]. وقد أيدت الشواهد فى كثير من الدراسات، على وجه العموم، حالة الأجر الأقل من الاستحقاق، فيما انحسر التأييد بالنسبة لحالات الأجر الأعلى من المعتاد بسبب المشكلات الناشئة عن محاولة تعريف مصطلح «الأجر الأعلى من المعتاد» أو إعطائه مضمونا عمليا محددا[١٥]. كما أوضحت دراسات أخرى أن هناك عوامل ديمغرافية مثل النوع (Sex) ونظم القيم (Valve Systems) قد أثرت على مدركاتنا للعدالة[١٦].



أشار البحث أيضا إلى مشكلات معينة ترتبط بنظرية العدالة : **أولا** ـ لم يتم تصنيف الشخص المرجعى فى كثير من الدراسات الواردة وهذه مشكلة أقل تأثيرا بالنسبة للتجارب المختبرية، عنها فى الدراسات الميدانية، أما فى الدراسات الحديثة، فيترك للفرد استخدام معيار مستمد من ذاته للمقارنة (مثل التجارب السابقة والمعتقدات والأفكار التى تنشأ بمرور الزمن) بدلا من تحديد شخص معيارى[١٧]. و يساعد ذلك ليس فقط فى حسم مشكلة من يكون الشخص المرجعى (أو المعيار) بل أيضا مشكلة استخدام أشخاص مرجعيين متعددين لنتائج متعددة.

ثانيا ـ مشكلة الاعتماد على الدراسات المختبرية أكثر من اللازم لاختبار النظرية. وهنا تبرز أهمية مسألة التعميم على منظمات حقيقية ومديرين حقيقيين. فقد كانت الدراسات القليلة التى تمت تثبت أن الاجحاف (أى الأجر الأقل من المعدل) أداة رئيسية للتنبؤ بدوران العمل والتغيب[١٨].

ثالثا ـ تؤيد غالبية الدراسات، على وجه العموم المفاهيم المتعلقة بالأجر الأقل من المستحق، فيما لم تظهر بحوث تسند مفهوم الأجر الأعلى من المستحق حتى الآن. وقد لا يبدو ذلك غريبا على أرض الواقع، إذ كم من الأفراد فى المنظمات يقرون بأنهم يتقاضون أكثر مما يستحقون؟ فاذا أدرك شخص ما، ابتداء، حالة من حالات الأجر الأعلى من المستحق، فان أسهل طريقة لتحقيق الانصاف هى تغيير المعيار أو الشخص المرجعى. أخيرا، ركزت النظرية كلية على الناتج النقدى، فيما أوضح التوجه العام لنظريات الدافعية الحديثة والمعاصرة ـ أن المال ليس هو العامل الوحيد الذى يحث الناس و يدفعهم للعمل، كما بينا ذلك سابقا.

توفر نظرية العدالة أو الانصاف، على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها فى الاعتبار : ـ أولا ـ التركيز على المكافآت العادلة للموظفين. فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافئون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والانتاجية.

ثانيا ـ أن القرار المتعلق بالانصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصى، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة. و بمعنى آخر، ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة. أخيرا، قد يأخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة. فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغييرات فى المدخلات وتغييرات فى النتائج، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التى تدرك بها حالة اللامساواة، إما أجر أقل من المعتاد أو أجر أكثر من المستحق.

ولنظرية الانصاف جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين بالرغم من أوجه القصور الكامنة فيها. فكم من مرة كان الواحد منا فى موقف اعتقد فيه أن المكافآت التى نتلقاها نظير جهودنا لم تكن مناسبة، خاصة عندما نقارن أنفسنا بالآخرين. وعلى ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الطريقة التى نخفف بها من حالة اللامساواة من أهم المهارات التى يتعين على المديرين تنميتها.

شكل ٥ ـ ٥ تنبؤات نظرية العدالة فى حالات نظام الأجر بالساعة والقطعة

	الأجر الأقل من المعتاد	الأجر الأعلى من المعتاد
كمية الانتاج	نظام القطعة ↑ — نظام الساعة ↓	نظام القطعة ↓ — نظام الساعة ↑
جودة الانتاج	نظام القطعة ↓ — نظام الساعة ↓	نظام القطعة ↑ — نظام الساعة ↑

نظرية التعزيز :

وفق ما عرضناه في الفصلين الثالث والرابع فان التكيف الاجرائي، الذي نشأ عن أعمال اسكنر (Skinner)[19] بشكل أساسي، هو احد أساليب تعزيز مفهوم التعلم. سنتناول في هذا القسم الكيفية التي يمكن بها النظر إلى التكيف الاجرائي كنموذج للدافعية يتعلق باثارة وتوجيه وتعديل السلوك في المنظمات والمحافظة عليه. و بعبارة أخرى، سنشير إلى أنه في حالة تعزيز السلوك ــ بالصورة المطلوبة، فانه من الممكن زيادة احتمال الأنماط السلوكية المرغوب فيها واضعاف احتمال حدوث الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

التكيف الاجرائي في الدافعية :

بالرغم من عدم وجود نظرية متفق عليها للتكيف الاجرائي، إلا أن هناك مجموعة من الأسس والمبادىء الأساسية :

اولا ــ هناك تركيز على السلوك الموضوعي القابل للقياس (مثل عدد الوحدات المنتجة والالتزام بالميزانية والجداول الزمنية) في مقابل الحالات الكامنة في داخل نفس الفرد (مثل الحاجات والدوافع والبواعث وخلافها) التي يصعب قياسها وملاحظتها. فالاهتمام ينصب على السلوك نفسه الذي يمكن ملاحظته وقياسه.

ثانيا ــ هناك تركيز على ما يسمى بـ «الارتباطات المتبادلة في التعزيز»[20] الذي يشير، كما ذكر في الفصل الثالث إلى التتابع بين المثير والاستجابة أو السلوك الفعلي للموظف ونتائج ذلك السلوك (التعزيز). وفي عبارة مبسطة، إذا تصرف الفرد في موقف معين (أي المثير) في مجال العمل تصرفا مرغوبا فيه من قبل المنظمة (الاستجابة)، فيلزم أن يتلاءم الجزاء (أي نتيجة السلوك) مع السلوك. ومن وجهة نظر الدافعية، فان الشخص يدفع أو يستحث للقيام بتصرف معين باستخدام مثيرات ونتائج أو مكافأة نظير ذلك التصرف، وهذا في جوهره يعني أن السلوك المدفوع قد تم تعلمه. فعلى سبيل المثال، إذا ذكر مدير المبيعات لأحد مندوبي البيع أنه إذا وصلت نسبة مبيعاته إلى ١١٠٪ بنهاية ربع السنة (أي المثير) فسيتلقى مكافأة بنسبة ١٠٪ من مبيعاته (أي النتيجة). فاذا تم تحقيق هذا الهدف ومنحت المكافأة فلن ينشأ سلوك مدفوع فحسب، بل إن أي مثير مماثل في المستقبل سيحدث استجابة مماثلة من قبل مندوب المبيعات. و بعبارة أخرى ستتم المحافظة على السلوك المدفوع. وسيتم تناول أنواع التعزيز في القسم الذي يلي.

ثالثا ــ كلما قصرت الفترة الزمنية الفاصلة أو الجدول الزمني للتعزيز بين استجابة الموظف (أداؤه) وتقديم عامل التعزيز (المكافأة أو النتيجة) كان أثر عامل التعزيز على السلوك أكبر[21]. ولنأخذ مثلا مديرة المخزون لمحل بيع بالتجزئة التي بقيت لوقت متأخر من الليل لتتأكد بأن البضائع محفوظة ومعروضة بصورة مناسبة للتصفية في اليوم التالي. وبما أن مدير المتجر قد طلب المساعدة خصيصا للتصفية فقد دهشت مديرة المخزون لأنها لم تسمع شيئا يتعلق بأدائها. أخيرا، و بعد مرور أسبوع أثنى عليها المدير لأدائها السابق. وفكرت المديرة للحظة «لو كان ذلك مهما لهذه الدرجة فلماذا انتظر المدير كل هذا الوقت ليقول شيئا؟» فلو كان المدير قد أثنى على أدائها في اليوم التالي مباشرة، مثلا، لكانت الصلة بين المثير (طلب المدير للمساعدة) والاستجابة (العمل بعد وقت الدوام بالنسبة لمديرة المخزون) والنتيجة (تقدير الأداء الجيد) أقوى. فكيف ستكون استجابتها لطلبات مماثلة في المستقبل؟

يتعلق المبدأ الرابع والأخير بقيمة وحجم عامل التعزيز[22]. و بعبارات اصطلاحية : **كلما ارتفعت قيمة وحجم عامل التعزيز بالنسبة للفرد زاد التأثير على السلوك اللاحق.** ولنفترض أن رئيس شركة صغيرة للأخشاب في اوريغون (Oregon) يمنح كل عامل من عماله ديكا روميا كبيرا في عيد الشكر (Thanksgiving) ومبلغ مائة دولار منحة لنجاحهم في تسليم (طلبية) مستعجلة في موعدها. قد يسر احد عمال المصنع لهذه المكافأة إذ أن فرصة الديك الرومي ستساعده في إطعام ثمانية أطفال في مناسبة العيد، علاوة على أن المنحة ستعينه في مشتريات لوازم عيد الميلاد. أما بالنسبة لمراقب العمال في المصنع، من جهة ثانية، فقد يقول «لقد أجهدت نفسي كثيرا في تلبية تلك (الطلبية) الضخمة وكل ما لقيته نظير ذلك بضع بنسات (هللات) وطائر ميت. يشير هذا المثال إلى أن الناس يتباينون في ردود فعلهم تجاه عوامل التعزيز.

تصلح المبادىء الأساسية الاربعة لنظرية التعزيز ـ السلوك المقابل للقياس، وظروف التعزيز، والجداول الزمنية للتعزيز، وقيمة وحجم عامل التعزيز ـ كأساس لهذا الأسلوب من أساليب الدافعية . ونسبة لأهمية ظروف التعزيز والجداول الزمنية فسنتناولها بالتفصيل .

ظروف أو أنواع التعزيز :

هناك على الأقل، أربعة أنواع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لاجراء تعديل فى دافعية العامل :

(١) التعزيز الايجابى (٢) العقاب (٣) التعزيز السلبى أو تعلم التجنب (٤) الانهاء[٢٣] .

(١) **التعزيز الايجابى :** يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد . فعلى سبيل المثال، يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم معدة جديدة (مثير) . يبذل هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لينجز المشروع فى موعده (استجابة) . يراجع الرئيس المباشر العمل ولا يكتفى فقط بالثناء على المهندس لعمله بل يوصى، مثلا، بزيادة فى راتبه لأدائه المتفوق (تعزيز إيجابى) .

(٢) **العقاب :** يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد . ومثلما يقوى التعزيز الايجابى سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك . فمثلا، يعطى العاملون بنظام الساعة فى مصنع للبلاستيك ساعة لتناول وجبة الغداء (مثير)، فاذا دأب العامل على أن ينفق ساعة ونصف الساعة لتناول وجبته (استجابة) يستدعيه المشرف و يوبخه على هذا السلوك(عقاب)،على أمل أن يؤدى هذا العقاب إلى تغيير استجابة العامل فى اتجاه السلوك المقبول .

(٣) **التعزيز السلبى او التجنب :** وهو نوع من أنواع التعزيز الذى يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب . كما هو الحال مع التعزيز الايجابى . وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح : تعلم التجنب . لنأخذ العامل الذى ينفق أكثر من ساعة لوجبة الغذاء مثالا مرة أخرى . لتجنب انتقاد المشرف، يحاول العمال الآخرون الالتزام بساعة الغداء . و ينبغى التمييز بحرص بين التعزيز الايجابى، وتعلم التجنب . ففيما يعمل الفرد فى حالة التعزيز الايجابى ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجيد، يعمل الفرد، فى حالة تعلم التجنب، بجد ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير وفى كلتا الحالتين يقوى السلوك المطلوب .

(٤) **الانهاء أو التوقف :** بينما يستخدم التعزيز الايجابى، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والانهاء كأساليب للتعزيز، للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه . فالانهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الايجابى عن استجابة أو سلوك كان مقبولا فى السابق،و باستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفى الاستجابة أو السلوك تلقائيا فى النهاية ـ وفى وضع تنظيمى فعلى، قد تقدم إحدى الشركات مثلا، لبائعيها مكافأة عن كل طلب يرد من زبون جديد . و يفضى هذا إلى أن يبذل البائعون جهودا أفضل للحصول على منافذ بيع جديدة،و بعد مرور فترة من الزمن، تقوم الشركة بتقويم نظام المكافآت فتجده مكلفا فتلغيه . ولعدم وجود مكافآت إضافية (أو تعزيز) نظير الجهد الاضافى للحصول على مبيعات إضافية، يخفض البائعون جهودهم إلى المستويات العادية . و بذلك تكون الشركة قد تسببت فى انطفاء هذا السلوك من جانب البائعين فيها بازالة التعزيز . ونجد ملخصا لطرق التعزيز الأربع معروضا فى شكل (٥ ـ٦) .

إن الهدف من كل من أنواع التعزيز الأربعة ـ تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة . و ينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب . و يعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالى السائد لدى الأفراد فيها .

جداول التعزيز :

يعرف الأسلوب الذى يتبع فى منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الموظفين، بجداول التعزيز . و يوجد نوعان من هذه الجداول : المستمرة والمتقطعة . فاما الأولى فتتضمن الموقف الذى يتم فيه تعزيز السلوك كلما حدث . فالعامل الذى يقوم بتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة يعرف أن سلوكه صحيح (أى التدعيم) عندما تجتاز الوحدة المجمعة اختبار الجودة .

شكل ٥ ـ ٦ انواع التعزيز

نوع التعزيز	المثير	الاستجابة	النتيجة او المكافاة
التعزيز الايجابى يزيد استخدامه احتمال تكرار السلوك المرغوب	يكافأ الأداء المتفوق فى المنظمة	← يؤدى الفرد عمله بمستوى عال (السلوك المرغوب)	← زيادة فى الراتب التقدير الثناء
العقاب استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب	تعطى ساعة واحدة فقط لوجبة الغداء كل يوم	← يقضى الفرد أكثر من ساعة لوجبة الغداء باستمرار (سلوك غير مرغوب فيه)	← لفت نظر من قبل المشرف
التحاشى او التجنب يزيد احتمال حدوث السلوك المطلوب لمعرفة النتائج سلفا	يتعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة فى وجبة الغداء للتوبيخ من المشرف	← يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة فقط للغداء	← لايحدث توبيخ
الانهاء ـ التوقف وقف التعزيز الايجابى لازالة سلوك غير مرغوب فيه	(١) تعطى منحة للبائع نظير كل زبون جديد (٢) وقف المكافاة عن كل زبون جديد	← يعمل البائع بجد للحصول على طلبات جديدة. ← يبذل البائع جهودا عادية فقط للحصول على طلبات جديدة	← مكافاة ← لا مكافاة

السلوك فى المنظمات
شركة الخطوط الجوية الشعبية السريعة

انضمت فى بداية الثمانينيات شركة نقل جوى جديدة لمجال النقل الجوى المعروف بالتنافس الشديد . وقد أحدثت أساليبها المبتكرة فى مجال التسويق والعمليات والدافعية هزة عنيفة فى أوساط شركات النقل الجوى، مع أن أثرها على الشركة نفسها لم يكن كله إيجابيا .

فبينما تعانى الخطوط الأخرى انخفاضا حادا فى أرباحها، تجاوز حجم العمل بهذه الشركة بأسعارها الأقل بكثير من الشركات الأخرى، قدرة موظفيها العاملين فى مجال الحجز للمسافرين . أما بالنسبة لتكاليف التشغيل فى هذه الشركة التى تعمل من نيو يورك إلى مناطق مثل بوسطن وكولمبس و بالم بتش وهيوستن وأوروبا، فانها تسجل أقل تكلفة بين الشركات العاملة فى هذا المجال، إذ تبلغ ٥,٣ سنتات للراكب للميل الواحد فى مقابل ١١ سنتا بالنسبة للشركات الأخرى ـ وذلك خلال فترة السنتين الأوليين لتشغيلها .

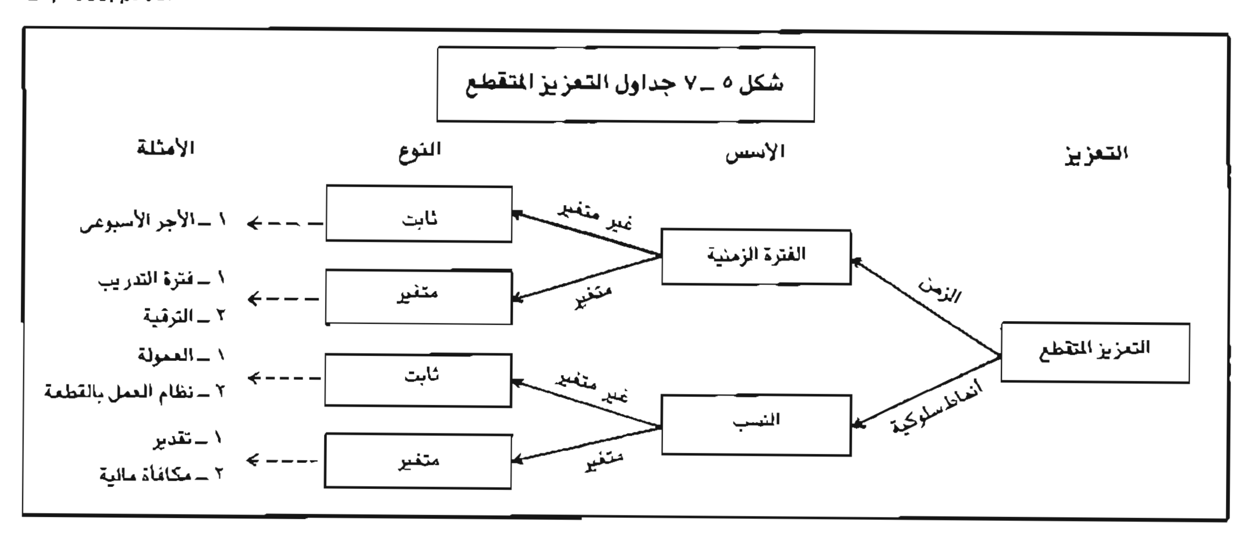
يرجع دونالد بير (Donald Burr) رئيس الشركة، الفضل فى الأداء المتميز للشركة إلى موظفيه المثابرين الذين يبلغ عددهم ١٢٠٠ من خيرة الموظفين . و بالرغم من أن موظفى الشركة يعينون بأجر أقل من نظرائهم فى الخطوط الجوية الكبرى، إلا أنهم يعملون بجد ومثابرة ولساعات أطول و يحققون نتائج أفضل . ما السبب فى ذلك؟ السبب الرئيسى لذلك يكمن فى خطة تملك أسهم فى الشركة تقوم على أساس الأداء الذى يكفل للموظفين امتلاك أسهم فى الشركة تصل قيمتها إلى ٢٠ ألف دولار فى المتوسط.

لقد جاء كثير من الناس من مشارب مختلفة ـ مدرسين وعلماء اثار بولوجيا ومؤرخين ـ ليعملوا مع شركة الخطوط الشعبية . و يبدو أنهم يتطورون و يحققون أهدافهم فى منظمة تكافىء الأداء الجيد ، وليس بها سكرتيرات أو مكاتب مترفة و يقودها مديرون يعملون فى قسم الحجز أو يقدمون القهوة للمسافرين عند الطلب .

لم يكن بير (Burr) قانعا بادارة شركة نقل جوى ناجحة لكنها غير فخمة فقد بدأ فى عام ١٩٨٥ حملة كبيرة للتطوير حيث اشترى عددا من الطائرات وضاعف عدد السفريات وحاول جذب المزيد من المسافرين عليها بمنح مقاعد فى الدرجة الأولى واشترى أسهم شركة فرنتير (Frontier Airlines) بكاملها . واعتقد محللون كثيرون أن بير يحاول جعل شركة الخطوط الشعبية شركة تقليدية أكثر .

حلت المتاعب بصورة مفاجئة تقريبا إذ أن اقتصاد البلد لم ينم بالصورة التى تنبأت بها الشركة ولم تتوحد شركة فرنتير مع الشركة الشعبية بصورة جيدة كما أن شركات النقل الجوى الكبرى، وهذا أهم عامل، قد بدأت فى تسديد ضرباتها لاستراتيجية الشركة الشعبية . حاول بير بيع شركة فرنتير للشركة المتحدة للطيران فلم يفلح، وتعرضت الشركة للخطر بسبب نقص السيولة النقدية . لقد اتجهت استراتيجية بير للتحول بالشركة إلى ما كانت عليه الشركة الشعبية من قبل ... إلى النشاط الذى كانت تعرفه جيدا ... شركة بسيطة دون رتوش ومظاهر تعمل فى خطوط وسفريات محدودة .

المصدر : "Cliff Hanger–People Sells Frontier", Time, July, 21,1986, p. 49, And "How People Does it", Time, Feb, 21, 1983, p. 53.



ويحدث التعزيز المتقطع عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك للموظف عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها . وهناك وجها الخلاف داخل التعزيز المتقطع : أولا، تعطى التعزيزات بعد فترة معينة من الزمن ــ جدول الفترات الزمنية ــ أو بعد حدوث السلوك المطلوب لعدة مرات ــ جدول للنسب . ثانيا، يمكن أن تعطى التعزيزات بصورة ثابتة ــ الجدول الثابت ــ أو على أساس متغير ــ الجدول المتغير، وبذلك تكون هناك اربعة انواع عامة لجداول التعزيز هى :

الفترة الزمنية الثابتة، والنسب الثابتة، والفترة الزمنية المتغيرة، والنسب المتغيرة. (انظر شكل ٥ ــ ٧)

يتطلب جدول الفترات الزمنية الثابتة مرور فترة زمنية معينة أو ثابتة قبل تقديم التعزيزات . وأبسط الأمثلة على ذلك نظام الرواتب أو الأجور الأسبوعى أو الشهرى. أما جدول النسب الثابتة من جهة أخرى، فيتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال فى نظام العمل بالقطعة فى المجال الصناعى .

أما فى نظام الجداول الزمنية المتغيرة فيتم تقديم التعزيز اعتمادا على مرور فترة من الزمن، على أن الفترة الزمنية تكون فى حدود متوسط معين . فخريجو الجامعات الذين يعملون فى محلات البيع بالتجزئة، مثلا، يعرفون أنه من المحتمل ترقيتهم إلى وظيفة مساعد مدير قسم بعد قضاء فترة عام فى الخدمة المتصلة . وقد تتم ترقية بعضهم بعد عشرة شهور وبعضهم بعد اثنى عشر شهرا وبعض أخر فى فترة أربعة عشر شهرا ولكن المتوسط بالنسبة للمجموعة هو اثنا عشر شهرا .

واخيرا بالنسبة لجدول النسب المتغيرة، ينبغى أن يتكرر حدوث السلوك المطلوب لعدد معين من المرات قبل أن تقدم التعزيزات . على أن عدد مرات السلوك يتفاوت فى حدود متوسط معين . ومن امثلة ذلك الثناء أو الاطراء الشفهى والتقدير أو المكافأة المالية . فليس كل سلوك يقابل بالاطراء إذ أن عدد مرات السلوك التى تحدث قبل أن يتم الثناء، تختلف من وقت لأخر .

لنأخذ برنامج الحوافز فى شركة بارسنز باين برودكتس المتحدة فى اشلاند (Ashland) باوريغون (Oregon) كمثال تطبيقى لجداول التعزيز[٢١] . تستخدم هذه الشركة ستة انواع مختلفة من الحوافز فى برنامجها «للتعزيز الايجابى» :

١ ــ الاجر بمعدل الساعة : المعدلات النمطية للأجور التى تدفع اسبوعيا .
٢ ــ الاجر «المعدل» : أجر إضافى يعادل أجر ثمانى ساعات للعاملين الذين لم يتغيبوا أو يتأخروا فى الحضور للعمل لشهر عمل كامل .
٣ ــ الاجر «باثر رجعى» : منحة للعاملين على أساس حدوث أى تخفيض فى أقساط التأمين المستلمة من صندوق الولاية للتأمين ضد الحوادث الصناعية .
٤ ــ اجر السلامة : أجر إضافى من ساعتين فى حالة عدم التعرض لأى حادث أثناء العمل لفترة شهر .
٥ ــ منحة المشاركة فى الارباح : توزيع ما يزيد على أربعة فى المائة من دخل الشركة، بعد خصم الضرائب، على كل العاملين .
٦ ــ برنامج التقدير ــ تقدير الأداء الجيد والثناء عليه .

ماذا كانت نتيجة الخطة ؟ بالنسبة للشركة، انخفض الغياب والتأخير إلى صفر تقريبا وانخفض معدل وتكلفة الحوادث بنسبة ٩٠٪ وارتفعت الانتاجية . أما بالنسبة للعاملين، فقد ارتفعت دخولهم الاجمالية بنسبة تتراوح ما بين ٢٥٪ و ٣٠٪ . وذلك يعنى أن العامل الذى يكسب عشرين ألف دولار فى العام، وفق خطة بارسنز، يضيف إلى دخله مبلغ ٧,٠٠٠ دولار .

البحوث التى تمت حول نظرية التعزيز :

لقد كان تطبيق أساليب التكيف الاجرائى فى المنظمات محدودا ومثيرا للجدل فى ذات الوقت . وبما أن أعمال البحث الرئيسية قد تمت باستخدام تجارب مختبرية فى أوضاع شبه حقيقية، لم تتوافر بيانات كافية تسمح بالتطبيق الشامل وتعميم هذا الأسلوب على سلوك الأفراد فى المنظمات .

هناك نتائج معينة تمخضت عن تلك البحوث المحدودة والتى تستحق الذكر :
أولا : إن تعزيز العلاقة بين السلوك (الأداء) والمكافأة ضرورى للحفاظ على السلوك المدفوع لدى الفرد . وإن العاملين يتفاعلون بصورة إيجابية حينما يدركون أن الحوافز تتوقف على الأداء الجيد، ولكنهم يتفاعلون بصورة سلبية عندما لا تكون المكافآت مرتبطة بالأداء[٢٥] . وقد ينتج عن الاستمرار فى عدم مكافأة الأفراد على الأداء الجيد، انخفاض فى الدافعية والأداء .
ثانيا : اتضح أن جداول النسب المتغيرة للدافعية أكثر فاعلية فى الابقاء على السلوك المدفوع لدى الأفراد . وتتميز دلالات هذه النتائج بالتطبيق المباشر على نظم الحوافز المستخدمة بوساطة المنظمات . وسيتم تناول موضوع الحوافز بمزيد من التفصيل فى الفصل الخامس عشر .

و بالرغم من وجود مؤشرات إيجابية للتكيف الاجرائى بالنسبة للمديرين، إلا أن هناك انتقادات بنفس القدر وجهت لهذا المدخل التحفيزى :
أولا، تتجه أساليب التكيف الاجرائى إلى تجاهل الفردية وتعقيد سلوك الفرد . و يشير النقاد إلى أن التكيف الاجرائى بأساليبه التعزيزية المبرمجة أو الجامدة يبالغ فى تبسيط سلوك الأفراد خاصة فى المنظمات الرسمية . زيادة على ذلك، لا يأخذ التكيف الاجرائى فى الاعتبار الخصائص الفردية مثل الحاجات والرغبات أو تفاوت اهمية أنواع المكافآت[٢٦] .
ثانيا، يتجاهل التكيف الاجرائى، من خلال تركيزه الشديد على نظم الحوافز، إمكانية تعزيز ودفع الأفراد عن طريق العمل نفسه . و يميل هذا الأسلوب إلى التركيز الشديد على التحكم فى السلوك عن طريق إشباع الحاجات الدنيا، ولا يضع فى الاعتبار أن الأفراد قد تدفعهم حاجات توجد فى المستويات العليا .
اخيرا، يرى النقاد أن تعميم وتطبيق أسلوب التكيف الاجرائى فى أوضاع تنظيمية حقيقية لم يتم اختباره . وذلك لأن معظم الأبحاث التى تمت حوله قد انبثقت عن تجارب مختبرية . و بالرغم من أن التجارب المختبرية توفر درجة عالية من التحكم فى متغيرات خارجية لا توجد عادة فى المنظمات الحقيقية إلا أننا لا نستطيع تعميمها على منظمات كبيرة ومعقدة .

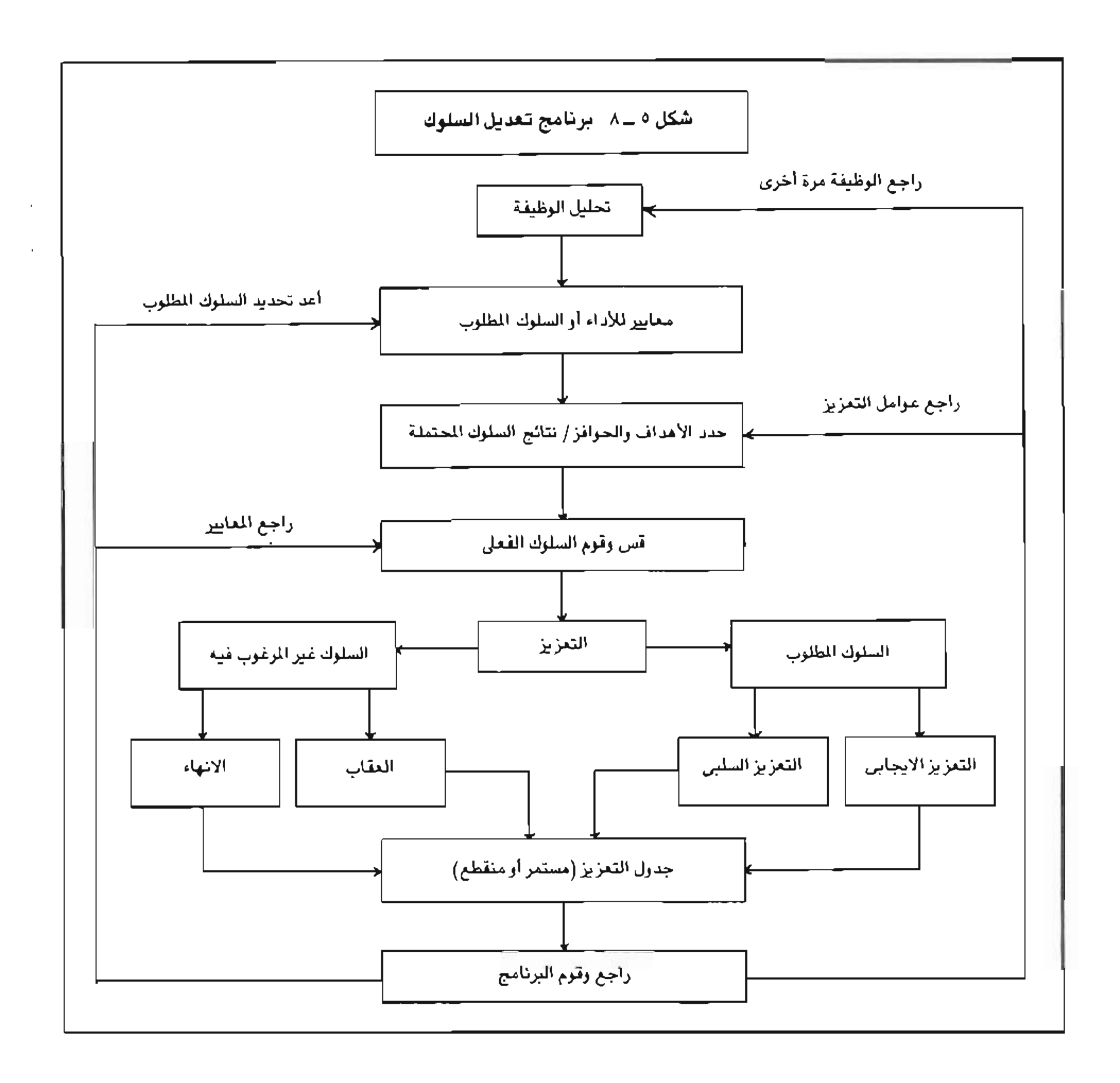
والمنتظر أن تستمر وتتطور أعمال البحث، وكذلك الانتقادات لأسلوب التكيف الاجرائى، فى الأعوام القادمة . أما بالنسبة للمديرين، فان أهم عامل فى تطبيق أسلوب التكيف هو أن يكافأ الموظفون على أساس أدائهم وليس على أساس عوامل أخرى لا ترتبط بالأداء . وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية إعداد وتنفيذ برامج للتعزيز تعين الموظفين على أن يكونوا أكثر إنتاجية ورضا فى أعمالهم .

تعديل السلوك : تطبيق نظرية التعزيز

يسمى أحد أساليب الدافعية المتبع فى المنظمات والذى يستخدم التكيف الاجرائى كأساس له تعديل السلوك[٢٧] . و يقوم التكيف الاجرائى – كما عرضنا سابقا – على افتراض أن السلوك المرغوب فيه من قبل الموظف سيتكرر إذا ما تم تعزيزه . و يفترض أيضا أن تطبيق التعزيز أو الحوافز يزيد من احتمال حدوث السلوك السابق للتعزيز مباشرة .

يتمثل الأسلوب الذى أوصى به مؤيدو تعديل السلوك فى التعزيز الايجابى.وتشير نتائج الأبحاث، عموما، إلى أن عوامل التعزيز الايجابى ذات فاعلية فى إجراء تغييرات ثابتة فى السلوك أكثر من عوامل التعزيز السلبى (بالرغم من وجود احتمال أن يكون التعزيز السلبى أكثر فاعلية فى التخلص من السلوك غير المرغوب فيه مؤقتا) .

مهما يكن نوع الحوافز التى يرى المدير استخدامها، فان أهم ما يجب تذكره هو أنه كلما أتبع السلوك المرغوب فيه بالتعزيز الايجابى فى وقت قريب من حدوثه، زاد احتمال تكرار السلوك مرة أخرى . ولعل ذلك يمثل أحد الأسباب التى دفعت هيرزبيرج إلى اعتبار الأجر (راتبا كان او أجرا بالساعة) عاملا وقائيا على أساس أن الراتب مكافأة يتلقاها الموظف فى وقت لاحق و بعد مرور فترة طويلة من حدوث السلوك المرغوب فيه ... و بسبب التباعد الزمنى بين السلوك المرغوب فيه وعامل التعزيز، مثل الراتب، يوصى العلماء السلوكيون باستخدام تعزيزات التقدير والثناء والمدح والأساليب الشفهية الأخرى . فهذه المعززات (المدعمات) سهلة التطبيق و يمكن تطبيقها بعد معرفة الأنماط السلوكية المرغوب فيها وتقويمها مباشرة . كما يمكن أيضا استخدام المكافآت المالية فى شكل حوافز مادية أو منح مالية كعوامل تعزيز إيجابية .



و يمر نموذج برنامج تعديل السلوك، الموضح بشكل (٥ ـ٨)، عادة، بمراحل تطور محددة :

١ ـ **تحليل الوظيفة** : و يتضمن تعريف متطلبات الوظيفة وحدود المسئولية والسلطة المرتبطة بها وغير ذلك.

٢ ـ **تحديد معايير للأداء** : و يتضمن تحديد وسائل قياس أو معايير للأداء الوظيفى (مثل عدد الوحدات المنتجة وحجم المبيعات والوقت والتكلفة التى تدخل فى تحقيق الأهداف) . قد تكون هذه الخطوة صعبة ، بالنسبة لمؤسسات تستخدم عوامل لا ترتبط بالوظيفة لقياس الأداء (مثل درجة التعاون والقدرة على مسايرة الآخرين وأى معايير حديثة أخرى) أو بالنسبة لتلك التى لا تستخدم نظاما محددا لتقو يم الأداء .

٣ ـ **وضع الأهداف** : و يتضمن ذلك الخطوة الهامة الخاصة بتحديد ماهو السلوك المطلوب (وغير المطلوب) من جانب الموظف . وقد تتصل الأهداف أيضا، بجوانب أخرى مثل رفع الكفاية الانتاجية والتقليل من التغيب عن العمل وما إلى ذلك .

٤ ـ **عند قياس السلوك الفعلى**، يقوم الرئيس المباشر للموظف أو الموظف نفسه، بحفظ سجل للعمل اليومى، و يمكن أن يتم ذلك عن طريق المشاهدة، أو حفظ سجلات العمل اليومى، ولقيام الموظف بحفظ سجل أدائه ميزة إضافية هى التغذية العكسية الذاتية .

٥ ـ **تتضمن مرحلة التعزيز** تطبيق عامل تعزيز يتوقف على سلوك الموظف المرغوب أو غير المرغوب فيه .

٦ ـ **تتعلق جداول التعزيز** بتوقيت المعزز ـ وكما أشرنا لذلك سابقا، فمن الممكن أن يكون التعزيز مستمرا أو متقطعا اعتمادا على نوع السلوك . فقد يطبق نظام الجدول المستمر، مثلا، للعقاب (فى حالة حدوث سلوك غير مرغوب فيه)،فيما يمكن استخدام الجدول الثابت أو المتغير فى حالة التعزيز الايجابى (السلوك المرغوب فيه) .

٧ ـ **اخيرا، تتم مراجعة وتقويم البرنامج** : فاذا كان البرنامج ناجحا، فلا حاجة لاجراء تعديل فيه، ومن ناحية أخرى، فقد تكشف مراجعة نتائج البرنامج عن ضرورة إجراء مراجعة لوصف الوظيفة، أو أنواع المعززات، أو معايير الأداء، أو إعادة تعريف السلوك المرغوب فيه، أو مراجعة الجوانب الأربعة مجتمعة .

لقد بدأت أعداد المنظمات التى تستخدم التعزيز الايجابى تتزايد بمعدل ثابت منذ بداية التطبيقات الأولى لهذا الأسلوب . و يعرض جدول (٥ ـ ٩) قائمة منتقاة من المنظمات المشاركة فى تطبيق هذه النظرية والنتائج التى حققتها من وراء ذلك .

و بالرغم من أن النتائج كانت مثيرة، إلا أنه يتعين على المديرين توخى الحذر فى تفسيرها إذ ان ربط التعزيز الايجابى مباشرة بالفعالية التنظيمية ـ كما فعلت شركة إمرى (Emery) للشحن الجوى ـ قد يشوه حقائق الموقف[٢٨]. وفى أثناء هذه التجربة، شهدت شركة إمرى تطورا سريعا بسبب التغييرات التى طرأت على السوق . وقد يكون للتعزيز الايجابى أثر فى ذلك، لكن يجب الا يعتبر السبب الوحيد فى تلك التطورات .

تتعلق النقطة الثانية التى ينبغى الانتباه لها بنوع المعزز المستخدم . فبالرغم من أن التغذية المرتدة والثناء والتقدير أساليب ناجحة، إلا أن الموظفين قد يرون من الضرورى أن تنعكس الزيادة المطردة فى الانتاجية على رواتبهم (انظر مثال ميتشجان بل فى جدول ٥ ـ ٩) . وقد يظهر رد فعل معاكس من قبل العاملين، بمرور الزمن، يؤدى بهم إلى اعتبار التعزيز الايجابى أداة أخرى تستخدمها الادارة لتحقيق مكاسب للشركة وليس مكافأة لما أسهموا به .

ولا يزال الحكم على مفعول برامج التعزيز الايجابى فى المنظمات فى غير صالحه[٢٩] . ومع ذلك يبدو أن استخدامه مستمر الاتساع متخذا أشكالا مختلفة فى المنظمات المختلفة . ومهما كان الأسلوب المستخدم فلا بد أن يكون واضحا، بالنسبة للمديرين، أن ربط الحوافز بالأداء أسلوب فعال فى حفز العاملين .

نظرية الهدف :

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأى برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل . فالهدف، ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه .

قدم الاطار الأساسى لتحديد الأهداف ادوين لوك (Locke) الذى طرح نظرية لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام[٣٠]. والافتراض الأساسى الذى يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه فى العمل، و بصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة، وأن الأهداف الصعبة المحددة تفضى إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم، مثل «ابذل ما فى وسعك»[٣١]. و بعبارة عملية، يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما المطلوب أداؤه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته .

يرتبط تحديد الأهداف مباشرة بكل من أساليب الدافعية المعاصرة الثلاثة . ففى نظريات المحتوى، يتعلق تحديد الأهداف بحاجات الموظف أو العامل . و يمكن أن ينتج عن ربط الأهداف بالحاجات وتوفير السبل لتحقيق تلك الأهداف، إشباع للحاجات ومن ثم تحسين مستوى الدافعية لدى الفرد . أما بالنسبة لنظريات النسق، خاصة نظرية التوقع، فان تحديد الأهداف يرتبط بالنتائج التى تعود للعامل، و بقوة جذب الفعل المرتبطة بتلك النتائج، ومن ثم بعملية تحقيق تلك النتائج (التوقعات وقوة الارتباط).وأخيرا، وكما عرضنا فى الجزء الخاص بنظريات التعزيز، يصلح تحديد الأهداف كأساس لاستخدام أساليب التعزيز (انظر شكل ٥ ـ ٨) .

جدول ٥ ـ ٩ نتائج برامج تعديل او تكييف السلوك فى بعض المنظمات المختارة

المنظمة	نوعية العاملين	الأهداف المحددة للبرنامج	المعززات (عوامل التعزيز)	النتائج
امرى للشحن الجوى (١٩٦٩ ـ ٧٦)	عينة ممثلة لكل قطاعات العاملين (٥٠٠ من مجموع ٢٨٠٠)	١ ـ رفع الانتاجية . ٢ ـ تحسين نوعية الخدمة.	استخدام الاطراء والتقدير بصورة متكررة.	١ ـ وفورات تقدر بمبلغ ٣ ملايين دولار على مدى ثلاث سنوات . ٢ ـ ارتفاع نسبة تحقيق أهداف الأداء من ٣٠٪ إلى ٩٥٪ .
متشيجان بل ـ خدمات الصيانة (١٩٧٤ ـ ٧٦)	مشرفون. ميكانيكيون وعمال صيانة (٢٠٠ من مجموع ٥٥٠٠)	١ ـ رفع الانتاجية ٢ ـ تحسين مستوى الجودة ٣ ـ توفير ظروف السلامة ٤ ـ تطوير العلاقة مع جمهور المستفيدين.	تغذية مرتدة ذاتية واشرافية بصورة يومية واسبوعية وربع سنوية .	١ ـ تحسين كفاءة التكاليف ٢ ـ تحسين نوعية الخدمة وظروف السلامة. ٣ ـ لا تغيير فى نسبة الغياب مع انخفاض فى الرضا بالراتب.
جنرال اليكتريك (١٩٧٣ ـ ٧٦)	موظفون من كل المستويات (١٠٠٠ موظف).	١ ـ رفع الانتاجية ٢ ـ خفض دوران العمل والتغيب. ٣ ـ إقرار التدريب . ٤ ـ التوافق مع أهداف معايير الكفاءة والفعالية .	استخدام الثناء والتغذية المرتدة وعوامل التعزيز الأخرى بصورة متكررة.	١ ـ ارتفاع الانتاجية ٢ ـ انخفاض فى تكاليف الأيدى العاملة المباشرة. ٣ ـ تحسين التدريب للعاملين من الأقليات.
قو درتش كيميكلز	عمال الصناعة فى كل المستويات (١٠٠ من ٢٤٠).	١ ـ رفع الانتاجية. ٢ ـ تحسين الأداء لمقابلة الجداول الزمنية المقررة للانجاز.	١ ـ استخدام المديح والتقدير أسبوعيا. ٢ ـ الحرية فى اختيار المهام فى العمل.	ارتفع الانتاج بنسبة ٣٠٪ .

يتضمن تحديد الأهداف عادة، كما يصور شكل (٥ ـ ١٠)، خمس خطوات :

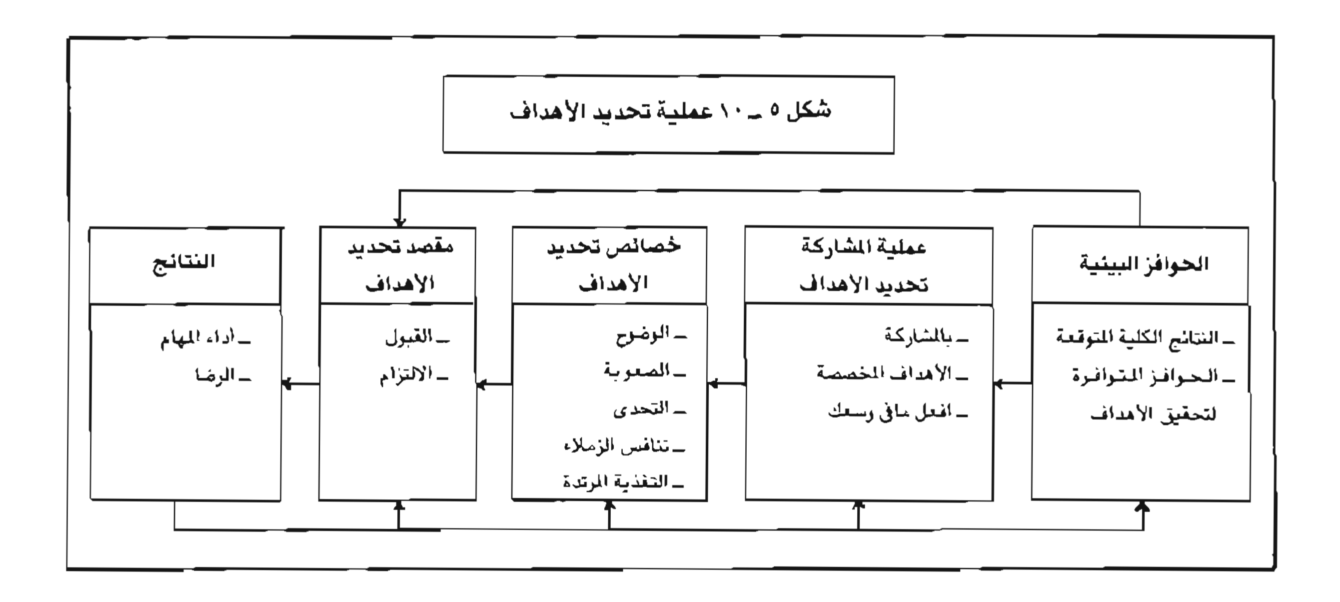
اولا : تتوافر حوافز معينة بوساطة البيئة، أو اكثر تحديداً بوساطة جزء أو فرد فى المنظمة . وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أى النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التى ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف .

ثانيا : تتعلق عملية المشاركة فى تحديد الأهداف بالطريقة التى يتم بموجبها وضع الأهداف . و يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ـ ذات اتجاهين (أى تحديد الأهداف بالمشاركة) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أى تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب **«افعل ما فى وسعك»**.

ثالثا : تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدى والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعا : يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذى يحقق هذه الأهداف[٣٢] . لاحظ الأثر المباشر للحوافز على العزم فى شكل (٥ ـ ١٠)، و يمثل ذلك، وفق نظريات المحتوى والنسق، تقو يما من جانب الموظف لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الأهداف .

اخيرا : تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.



لننظر فى موقف المشرف الأول على التعبئة فى شركة للمنتجات الغذائية كمثال. كانت الشركة قد شرعت فى تنفيذ برنامج لفعالية التكاليف (Cost Effectiveness) فى محاولة لخفض تكاليف الانتاج بنسبة ١٥٪ عن العام الماضى (حوافز بيئية). إذا تم تحقيق هذا الهدف من قبل الموظفين المسئولين عن ذلك، فستصرف لهم مكافأة (حوافز ومشاركة فى تحديد الأهداف). يعتقد المشرف على ضوء تفسيره للهدف الكلى للشركة فى حدود مسئولياته أن خفض تكاليف الانتاج بنسبة ١٥٪ مهمة صعبة وتتضمن قدرا من التحدى للقدرات إلا أنها ممكنة (خصائص تحديد الأهداف). يقبل المشرف الهدف باعتباره مفيدا للشركة ولادارته ولتطوره الذاتى (مقاصد تحقيق الهدف). و بناء على ذلك يجتهد فى عمله خلال العام التالى لتحقيق المستوى المطلوب من خفض التكاليف (النتائج).

قد تستنتج أن تحديد الأهداف وتعديل السلوك ـ جوهريا ـ أسلوب واحد لأنهما يركزان معا على عنصر التابعية (إذا ـ إذن النتيجة). و بالرغم من الجدل القائم بين العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين حول هذا الموضوع إلا أن هناك أوجه شبه واختلاف بينهم تشمل:

١ ـ يتركز الاهتمام فى تكييف السلوك على ثلاثة جوانب سلوكية: وقائع السلوك (السلوك الفعلى اليومى)، ومستوى أداء الفرد، والفعالية الكلية للسلوك فيما يتعلق بالمنظمة كلها (العلاقة بين الأداء الفعلى ومعايير الأداء)، فيما يركز تحديد الأهداف، أساسا وعلى وجه العموم، على الجانب الثالث من تلك الجوانب السلوكية.

٢ ـ للسبب المذكور سابقا، يستغرق تنفيذ برامج تحديد الأهداف فى الغالب وقتا أطول حتى تظهر نتائج ملموسة له.

٣ ـ بالنسبة للجوانب العملية والتطبيقية، تعطى برامج تحديد الأهداف اهتماما كبيرا لانشاء الأهداف، فيما يركز تعديل السلوك على التعزيزات وظروف تنفيذها.

٤ ـ بينما يؤكد تحديد الأهداف على الرقابة الذاتية من قبل الموظف نفسه، يركز تعديل السلوك على رقابة التنظيم أو الرقابة الخارجية.

٥ ـ أخيرا يلعب مفهوم الحاجات الانسانية (والخصائص الذاتية الأخرى) دورا هاما فى تحديد الأهداف. وكما بينا من قبل، فان برامج تعديل السلوك القائمة على أساس نظرية سكنر (Skinner) لا تسلم بهذه المفاهيم لأنها أنماط سلوكية غير قابلة للقياس[٢٣].

أظهرت الدراسات التى أجريت حول تحديد الأهداف، كوسيلة لترقية مستوى الدافعية والأداء لدى العاملين، أن برامج تحديد الأهداف كانت فعالة للغاية. وقد تواتر الحديث عن هذه الفعالية على مدى فترة زمنية طويلة فى عدد من المنظمات المختلفة وعلى المستويات غير الاشرافية.

تطبيق نظرية الهدف : الادارة بالأهداف :

بالرغم من الكم الهائل للأدب المكتوب حول نظرية الهدف خلال العقدين الماضيين، إلا أن أغلب الاهتمام قد تركز على التطبيق العملى لهذه النظرية والذى يعرف بمصطلح الادارة بالأهداف (MBO) .

حينما يتناول الشخص برنامجا للادارة بالأهداف فى أى منظمة بالنقاش فانه يشير فى الواقع، إلى مجموعة من الممارسات . وتشمل المصطلحات المستخدمة فى وصف مدخل الادارة بالأهداف أوصافا مثل : الادارة بالنتائج، وتخطيط ومراجعة الأعمال، وتخطيط وتقويم الأداء، ونظام المحاسبة، ووضع الأهداف الفردية، ووضع الأهداف الجماعية، ووضع الأهداف بالمشاركة . وقد أدى الاسم المحدد المرتبط بوضع الأهداف إلى حدوث بعض الخلط حول ما يتضمنه وأين تم تنفيذه، وكيف كان اثره . سنستخدم المصطلحين «الادارة بالأهداف» و«وصنع الأهداف» بالتبادل فى معرض نقاشنا .

من المؤيدين الأوائل للادارة بالأهداف بيتر دركر وجورج أوديورن (Drucker and Odiorne) اللذان تختلف تفسيراتهما حول ما يتضمنه هذا النوع من أنواع البرامج اختلافا طفيفا . يقول دركر :

يجب أن يتم تعريف وظيفة مدير المنطقة بما يتعين عليه وعلى العاملين فى مجال البيع فى منطقته تحقيقه، و وظيفة مدير المشروعات باسهامه وإسهام مهندسيه ومخططيه للادارة الهندسية ... و يتطلب ذلك أن يقوم كل مدير باحداث و وضع أهداف إدارته بنفسه فيما يكون للادارة العليا، بالطبع، حق المصادقة على تلك الأهداف أو رفضها . على أن مسئولية تطوير هذه الأهداف تقع على عاتق مدير الادارة بل هى أولى مسئولياته فى واقع الامر[٢٤] .

يشير دركر فى هذه المقالة إلى أن الادارة بالأهداف نظام يشجع على الرقابة الادارية الذاتية . فالمدير هو المحور فى هذه العملية، وهو الذى يراقب و يتابع سير العمل فى اتجاه تحقيق أهداف تستحق الجهد الذى يبذل فيها .

يركز أوديورن على مسائل تختلف قليلا عن تلك التى طرحها دركر فى تعريفه للادارة بالأهداف حيث يقول : إنها «عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس فى المنظمة، مجتمعين، بتحديد أهدافها العامة وتحديد نطاق مسئولية كل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه، و باستخدام هذه المعايير كمرشد لعمل الوحدة وتقويم ما يسهم به كل فرد فيها[٢٥] . فالتركيز هنا على التفاهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس . يجب ملاحظة أن تفسيرى كل من دركر وأوديورن للادارة بالأهداف يشيران إلى أن المرؤوس يكون مدفوعا للعمل بجد و بالتالى إلى تحسين مستوى أدائه من خلال النقاش والمشاركة . فالادارة بالأهداف، فى الواقع، أسلوب للتدخل يتعلق بابتداع وإثارة الأداء الأفضل، من أشياء أخرى وهى ـ كما وصفها انتونى رايا (Anthony Raia) ـ أسلوب «متفاعل» للادارة أكثر منه أسلوب «ارتكاسى»[٢٦] .

اسس ونسق الادارة بالأهداف :

نجحت الادارة بالأهداف فى كثير من المنظمات لأنها تتناول عناصر هامة معينة فى صميم اى وظيفة من الوظائف وذلك على النحو التالى :

١ ـ من الممكن أن يؤدى الموظفون عملهم بصورة أفضل حينما لا يعرفون فقط المتوقع منهم بل و يعرفون مدى إسهام جهودهم الفردية فى الأداء الكلى للمنظمة .

٢ ـ عادة ما يرغب العاملون فى إبداء الرأى حول النتائج المتوقعة منهم .

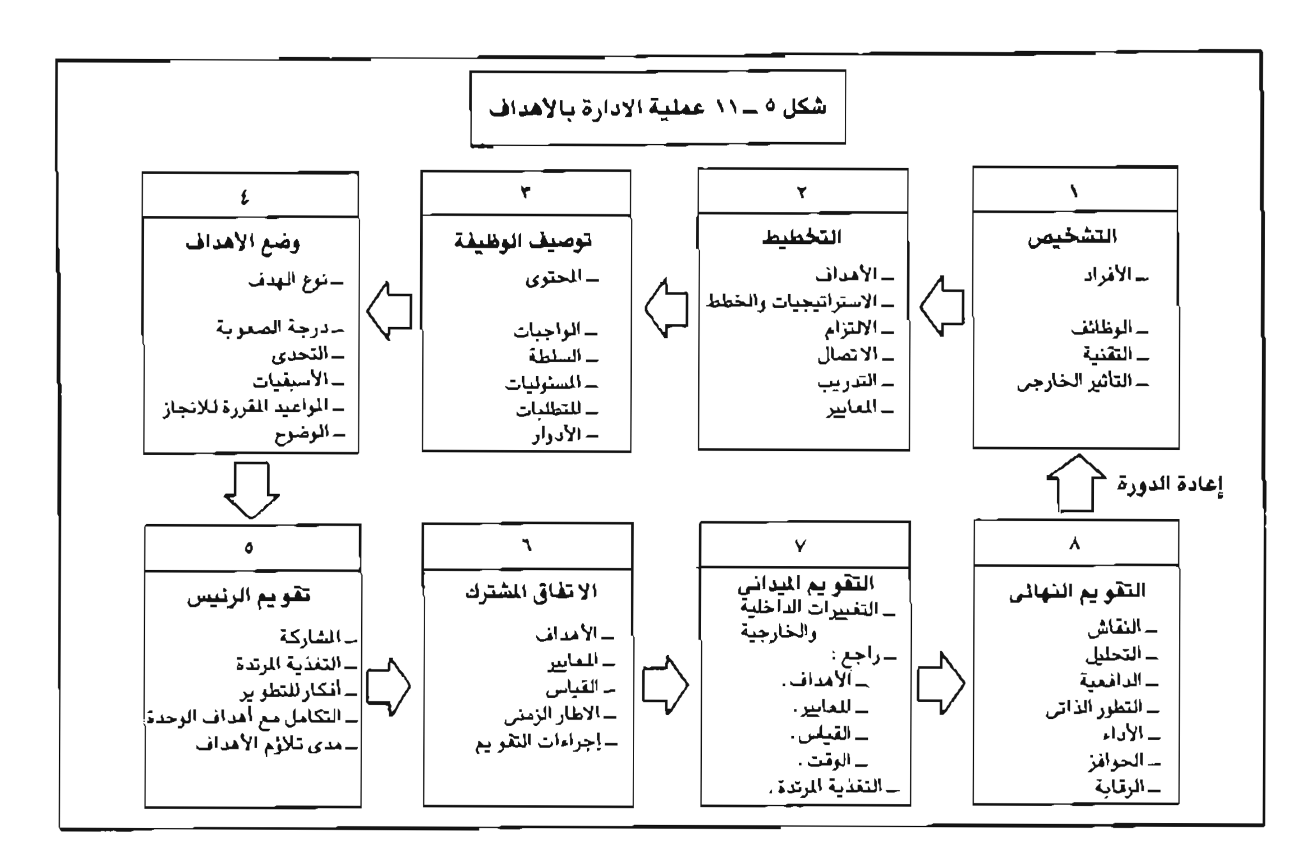
٣ ـ يحتاج الموظفون لمعرفة مستوى أدائهم أثناء أدائهم للعمل .

٤ ـ يرغب العاملون فى المكافآت (مثل المال والتقدير وفرص التقدم والاحساس بالانجاز) التى تتوافق مع مستو يات أدائهم[٢٧] .

لقد تمت ترجمة هذه العناصر الأساسية إلى خطوات عملية .

فالنسق العملى للادارة بالأهداف، كما يوضح شكل (٥ ـ ١١) يتضمن عادة، ثمانى خطوات على الأقل :

الخطوة الأولى ـ التشخيص : وتشمل هذه الخطوة الأولى النشاطات الأولية الموجهة لمعرفة حاجات الموظف والوظائف والتقنية ومسائل أخرى فى المنظمة .



شكل ٥ ـ ١١ عملية الادارة بالأهداف

الخطوة الثانية ـ التخطيط : وتتضمن المسائل المتعلقة بالأهداف العامة، والاستراتيجية بالمنظمة، والحصول على التزام الادارة بنظام الادارة بالأهداف وتدريب وتنمية العاملين حول كيفية استخدام هذا الأسلوب .

الخطوة الثالثة ـ وصف وظيفة العامل : فى هذه الخطوة، وهى أكثر الخطوات تعقيدا، يكون المطلوب من الموظف وصف وظيفته : محتواها وواجباتها ومتطلباتها ومسئولياتها، وهذه جوانب هامة حيث يلزم أن يكون الشخص ملماً بالعمل المراد أداؤه قبل وضع أهداف محددة .

الخطوة الرابعة ـ وضع الأهداف : يبتدر الموظف عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس باستحداث مجموعة من الأهداف للفترة القادمة ـ عادة ما تكون سنة واحدة . و يتركز الاهتمام على نوع الهدف والأسبقيات والمواعيد المقررة (لتحقيقها) وطرق القياس .

الخطوة الخامسة ـ مراجعة الرئيس للأهداف : يقوم رئيس الموظف بمراجعة الأهداف الأولية و يقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها .

الخطوة السادسة ـ الاتفاق المشترك : يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة حتى يتم التوصل إلى اتفاق بين الموظف ورئيسه حول الأهداف المقررة للفترة المحددة .

الخطوة السابعة ـ تقويم مبدئى : يجتمع الرئيس والمرؤوس، أثناء الفترة التى يتم تقويمها، لتقويم سير العمل فى اتجاه تحقيق الهدف . ومن الممكن أن يتم هذا الاجتماع مرة واحدة أو مرتين أو أكثر خلال السنة . والغرض من هذه الاجتماعات ليس الوقوف على ما تم إنجازه فقط، بل وتعديل الأهداف إذا ما استجدت معلومات أو أحداث جديدة فى البيئة .

الخطوة الثامنة ـ التقويم النهائى : يقوم الرئيس والمرؤوس بتقويم النتائج فى نهاية الفترة المحددة، و يكون التركيز هنا على التحليل والنقاش والتغذية المرتدة والمدخلات للدورة التالية . وتتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة .

تستخدم بعض المنظمات الادارة بالأهداف لتوضيح وظيفة العامل (التخطيط والتنظيم) وتستخدمها أخرى لاثارة الدافعية لدى العاملين (قيادة) بينما تستخدم فى منظمات أخرى كوسيلة لمراقبة الأداء ومراجعته والتأقلم مع الظروف الجديدة (رقابة وتغيير) .

السلوك فى المنظمات
ميدان التقنية المتطورة

من النادر جدا الا يصادفك مقال فى اى صحيفة او مجلة او اى مادة منشورة أخرى يثنى على النجاح الكبير، والمستقبل الواعد لمؤسسات التقنية المتطورة فى أمريكا . وتمثل هذه المؤسسات البيئات الملائمة لتطور العمل التجارى حيث تعكس الأساليب الحديثة للقيادة والدافعية موجات جديدة من الفكر الادارى والممارسات الادارية .

مع كل ذلك، يكشف كل يوم جديد أن العمل فى مجال التقنية المتطورة لا يضفى على المؤسسة المعينة الحصانة ضد الأداء الردىء . وحينما ينخفض اداء المؤسسة التى تعمل فى مجال التقنية المتطورة، يتحول مديروها إلى أناس مثل ك . ت . وايلز (Q.T. Wiles) . فالسيد وايلز الذى بلغ الستين من عمره قصير وجرىء، و ينتمى إلى مديرى الجيل الجديد الذين صنعتهم بيئة العمل فى الوقت الحاضر ـ من مهندس النقلة والتحول، و يحمل وايلز فى جعبته من الأساليب ما يذهل الكثيرين ـ فلسفة الرجوع إلى أبجديات الادارة التى تركز على العمل الجاد وخفض التكاليف وضرورة قيام مديرى الشركات بوضع وتحقيق أهداف حتى يستطيعوا الاحتفاظ بوظائفهم .

لا يبحث مستر وايلز، الشريك فى مؤسسة سان فرانسسكو للاستثمار، عن الشركات التى تعانى من سوء الأداء او يختبر أداءها او يضمها ـ بل يترك ذلك لشركائه . إن ما يفعله وايلز ينحصر فى تغيير هذه الشركات . لنأخذ، على سبيل المثال، حالة مؤسسة مينى سكرايب (Mini Scribe) إحدى شركات الحاسبات الشخصية التى تعمل بنظام الأقراص والتى شارفت على الافلاس تقريبا فى عام ١٩٨٥ حينما انهارت صناعة الالكترونيات . تمثلت الخطوة الأولى لوايلز فى تقسيم القوى العاملة فى الشركة إلى مجموعات صغيرة تكون كل منها مسئولة عن منتج معين او قطاع معين من العملاء أو مشروع للبحث او اى مهمة اخرى، ثم اجبر الادارة على مراقبة الأداء بدقة وإمعان فى كل وحدة ـ الأداء الماضى والحاضر والمستقبلى .

لمتابعة المجموعات المختلفة، يتطلب وايلز قدرا كبيرا من المعلومات . وعليه يتعين على كل مدير وحدة الالتزام بكتابة النظام الأساسى، واجراءات التشغيل، وأهم خمس مهام وأهداف للوحدة إلى جانب التقارير الأسبوعية والشهرية التى تشمل الموازنات وحساب الأرباح والخسائر . و يمنح المديرون الذين يساعدون فى توجيه المؤسسة وجهة جديدة و يحققون الأهداف المقررة ـ مكافآت مالية و يستبدل بالذين يفشلون فى ذلك أخرون .

يبدو أن أسلوب وايلز ـ القائم على أساس الرجوع للأساسيات ـ ناجح حتى الآن حيث إن مينى سكرايب تحقق ربحاً وتضاعف سعر أسهمها ـ الذى كان فى حدود ثلاثة دولارات للسهم الواحد ـ ثلاث مرات .

ماخوذ عن : Michael. W. Miller: "Q. T. Wiles Revises Sick High – Tech Firms With Strong Medicine", **The Wall Street Journal**, June, 23, 1986, p.1.

و يبرز الاختلاف فى التطبيق بصورة واضحة فى الطرق التى تستخدم بها المنظمات نتائج الادارة بالأهداف (الخطوة الثامنة)، حيث تربط بعض المنظمات نتائج عملية الادارة بالأهداف بنظام تقويم الجدارة مباشرة (انظر الفصل الخامس عشر) . و بذلك يلمس الموظف الأثر المادى المباشر للادارة بالأهداف فى راتبه، فيما تستخدم بعض المنظمات الادارة بالأهداف لتحسين الأداء فى الوظيفة دون ربطها بنظام تقويم الجدارة . واخيراً، هناك بعض المنظمات التى تستخدم الادارة بالأهداف للعثور على المديرين الواجب تطورهم وترفيعهم فى المستقبل . فليس هناك، إذن، تطبيق واحد أو أمثل للادارة بالأهداف . وعادة ما تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها وتكييف أسلوب الادارة بالأهداف لهذه الاحتياجات .

يوضح جدول ٥ ـ ١٢ الناتج النهائى لعملية وضع الأهداف بالنسبة لموظف المشتريات (الخطوة السادسة) . لاحظ أن نوع الهدف يختلف ما بين مشروع صيانة (حفظ ٩٥٪ من مخزون قطع الغيار لفترة تنفيذ المشروع) او التطوير (استحداث وتجهيز ملف المعاملات المحاسبية الرئيسية) والتطور الذاتى (الالتحاق بنادى توست ماستر للتغلب على مشكلة الخطابة) والأسبقيات لبعض الأهداف (أ ـ تساوى أسبقية أولى و ـ ب ـ أسبقية ثانية) والمواعيد المقررة للانجاز أو كلاهما .

جدول ٥ ــ ١٢ مشروع للادارة بالأهداف لموظف المشتريات

المسئوليات	عناصر الأداء أو النتائج المراد تحقيقها	الأسبقية/الهدف
المجالات الرئيسية لمسئوليات الوظيفة	بيان تفصيلي للمسئوليات الرئيسية و/أو الأهداف التى يتوقع أن يحققها الموظف بدرجة مقبولة فى الفترة القادمة. حدد كيفية قياس النتائج. حينما لا تتوافر مؤشرات كمية أو عندما يصعب الوصول إليها، حدد الظروف المواتية لأداء الوظيفة بصورة جيدة.	
تسليم قطع الغيار	ــ احفظ ٩٥٪ من كل مخزون قطع الغيار لفترات إنجاز المشروع المقررة.	ا
	ــ ادرس مستويات التخزين للفترة المقررة على أساس جداول الصيانة	ب ٢١/٢/ــ١٩
تحليل البائع	ــ ٢٠٪ من أكبر البائعين على أساس حجم المبيعات المحدد بالدولار	ا ٣٠/٦/ــ١٩
	ــ ٩٠٪ من مجموع قطع الغيار الموردة بواسطة ٢٠٪ من البائعين والمستلمة فى الموعد المقرر.	
	ــ ٩٨٪ من مجموع قطع الغيار الموردة ــ بوساطة كل البائعين وتتوافق مع معايير الجودة المقررة من قبلنا.	ب ب
الأسعار	ــ استحدث وجهز ملف المعاملات الرئيسية	ا
	ــ حدد ما إذا كانت أسعار المنتجات الموردة من قبل ٢٠٪ من البائعين الرئيسيين تماثل أسعار المنافسين او أقل منها.	٣١/ /ــ١٩ ب
التكلفة	ــ استحدث واستكمل برنامجاً لخفض تكلفة المشتريات	ا ١/٦/ــ١٩
	ــ ابحث وقوم الجدوى الاقتصادية لبرنامج تحليل القيمة.	ج ١/٨/ــ١٩
التطور الذاتى	ــ التحق بنادى توستماستر للتغلب على مشكلات الخطابة.	ب ١/٢/ــ١٩
الأسعار	**التقويم المبدئى : إجراء تغييرات فى المشروع** استحدث وجهز ملف المعاملات المحاسبية الرئيسية، ثم تمديد فترة اتمام هذه العملية بسبب الأخطاء الفنية فى الحاسب الآلى.	ا ١٥/١٢/ــ١٩

بحوث فى الادارة بالأهداف :

لقد كانت الادارة بالأهداف موضوعا لكثير من التطبيقات والدراسات التنظيمية[٣٨]. وقد كشفت الدراسات التى تمت فى بعض الشركات، مثل جنرال اليكتريك وويلز فارقو وبيوركس وويرهاوس وبلاك اند ديكر[٣٩]، عن الآتى :

١ ــ أن وضع أهداف واضحة ومحددة له أثر إيجابى فى ترقية الأداء أكثر مما لأسلوب «افعل ما فى وسعك»[٤٠].

٢ ــ تؤدى أهداف الموظف التى تعتبر صعبة ولكنها ممكنة التحقيق إلى أداء أفضل مما تؤدى إليه الأهداف السهلة، طالما كانت تلك الأهداف مقبولة بالنسبة للموظف.

٣ ــ اتضح أن وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس يؤدى إلى ترقية الأداء أكثر من الأهداف التى يحددها الرئيس للمرؤوس.

٤ ــ يفضى الاستخدام المستمر للتغذية المرتدة فى نظام الادارة بالأهداف إلى مستوى من الأداء أعلى من الحالات التى تقل فيها التغذية المرتدة.[٤]

٥ ــ هناك شواهد متزايدة تؤكد أن مستو يات الأداء ستنخفض مالم يتم تعز يز الانجاز الناجح للأهداف .

أشارت بعض الدراسات إلى عدد من الانتقادات الهامة حول استخدام برنامج الادارة بالأهداف يشمل أبرزها مايلى :

١ ــ يستخدم البرنامج كأداة قهر من قبل الادارة لدفع العاملين لأداء ما تريده الادارة منهم وليس ما يعتقد العاملون أنه الأفضل .

٢ ــ ضاعف البرنامج من المجهودات الورقية فى المنظمة .

٣ ــ لم يفشل البرنامج فى التأثير على المستو يات الادار ية الدنيا فقط بل إن هناك بعض الوظائف الاستشار ية التى أغفلها البرنامج فى حالات كثيرة مما تسبب فى وجود مشكلة «من يملكون كل شىء» ومن «لايملكون شيئا» .

٤ ــ هناك إفراط فى التركيز على النتائج الكمية وإغفال بعض الجوانب الهامة فى وظائف المدير ين والتى لا يمكن تقو يمها إلا بالوسائل النوعية أو التقو يم الذاتى .

٥ ــ لا تعادل المكافآت التى تمنح للأداء الجيد مستوى الأداء الأحق أو الجهد الذى يبذل من جانب الموظفين فى برنامج الادارة بالأهداف .

تشير هذه النتائج السلبية إلى أنه بالرغم من التحسينات التى تطرأ على الأداء، إلا أنه من الممكن أن يكون لبرامج الادارة بالأهداف آثار جانبية قد تتطور إلى مشكلات خطيرة .

سبل النجاح فى الادارة بالأهداف :

لقد تم استخدام أسلوب الادارة بالأهداف والأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمان، فما هى الجوانب التى تعلمها المديرون حول استخدام هذه الأساليب ونتائجها ؟

لقد تم تحديد عشرة عوامل رئيسية، على الأقل، تؤدى إلى نجاح هذا الأسلوب :

١ ــ دعم والتزام ومشاركة الادارة العليا أمر ضرورى ولازم و بدون توافرها يحتمل أن تقل الاستفادة من برنامج الادارة بالأهداف بمرور الزمن .

٢ ــ يجب أن يتكامل برنامج الادارة بالأهداف مع النشاطات الادار ية اليومية وعلى المدير ين أن يسلموا به كجزء أساسى من نظام الادارة وألا يؤخذ كعملية عارضة .

٣ ــ يجب أن يركز برنامج الادارة بالأهداف على الأهداف التى، إن تحققت، تعود بالفائدة على المنظمة والمدير نفسه . و بعبارة أخرى يجب أن يتم تضمين التطور الذاتى فى أى برنامج للادارة بالأهداف .

٤ ــ يجب أن تخصص كل الموارد (الوقت والأفراد) للأعمال الأولية المتعلقة بالتشخيص والتدريب . فالأساس المتين للأهداف وخطط التنفيذ والعاملين المدربين تيسر انسياب النشاطات اللاحقة .

٥ ــ من الضرورى معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات والادارات والمهام . لأن تطبيق برنامج منمط وموحد على الوحدات التى تعمل بطرق مختلفة وتؤدى عمليات مختلفة تحت قيود وظروف متباينة ــ يصادف مقاومة من قبل الأفراد، وقد ينتهى إلى الفشل، ومن المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التى تجرى على برنامج الادارة بالأهداف قيمة بالفعل .

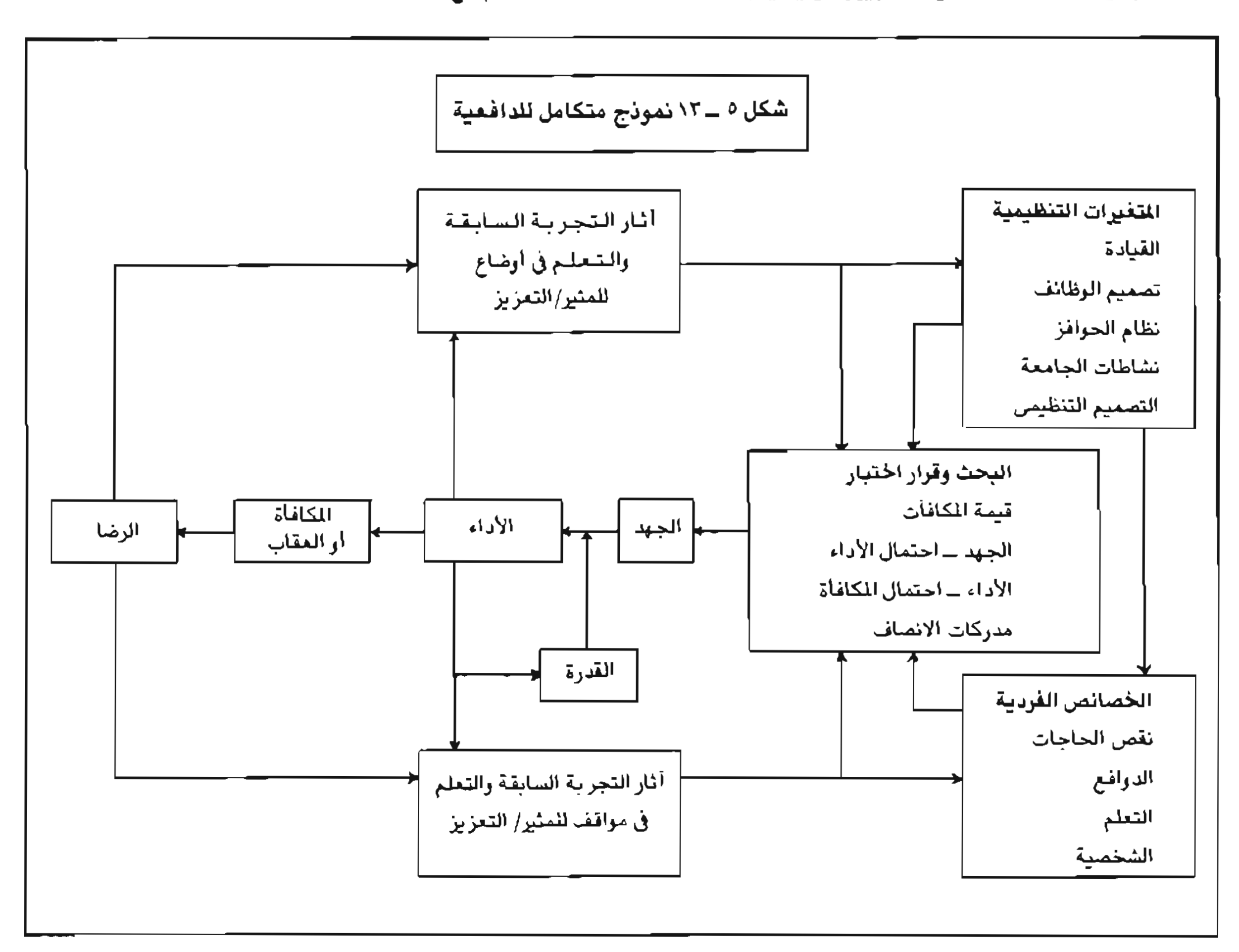
٦ ــ يؤدى الافراط فى التركيز على الأهداف الكمية (مثل الدولارات أو الوقت وغير ذلك) إلى ضعف فرص النجاح . و بما أن الوظائف الادار ية غير محددة و يصعب تقو يمها وقياسها، فان الأهداف غير الكمية لها نفس أهمية الأهداف الكمية .

٧ ــ يجب الا يتمخض عن نظام الادارة بالأهداف قدر كبير من العمل الورقى . ومن الممكن تنفيذ أى برنامج للادارة بالأهداف دون الافراط فى استخدام النماذج والمذكرات والتقارير وخلافها .

٨ ـ يجب التركيز بشكل أساسى على التقويم. فمن اللازم تقويم الأهداف المحددة لبرنامج الادارة بالأهداف على طول الوقت بوساطة مختصين من داخل أو خارج المنظمة.

٩ ـ عدم استعجال النتائج إذ أنه نظرا لطبيعة البرنامج المعقدة، فلن تكون هناك نتائج ملموسة إلا بعد مرور فترة تتراوح من ثمانية عشر شهرا وأربعة وعشرين شهرا

١٠ ـ أخيرا، يجب أن يكون نظام الادارة بالأهداف مرنا وقابلا للتعديل. فمن خلال استخدام النظام يتم التعرف على عناصر جديدة وتقويمها. وعلى الاداريين أن يضيفوا أو يحذفوا من عناصر النظام مع مرور الزمن



بدأت محاولات تقويم ودراسة أثر الادارة بالأهداف منذ وقت قصير بالرغم من مرور عشرين عاما قام خلالها مديرون ومرؤوسون بالاشتراك فى وضع أهداف العمل. ولا شك أن أعمال البحث حول أسلوب الادارة بالأهداف وأثره على الموظفين الذين ينتمون إلى أقليات. ومتطلبات التدريب لبرنامج الادارة بالأهداف، والاختلافات حول نتائج وضع الأهداف بصورة فردية مقابل وضع الأهداف بصورة جماعية ستتزايد كثيرا فى المستقبل. فالحاجة لمثل هذه الأبحاث ضرورية؛ لأن المديرين عرفوا أن التدخل بأسلوب الادارة بالأهداف ليس ضمانا أكيدا لاحراز تحسن ملموس فى الادارة، بل يتطلب تشخيصا دقيقا، وتدريبا، وتنفيذا ومتابعة وتدعيما. وتؤكد هذه المتطلبات أنه بالرغم من أن أسلوب التدخل عن طريق الادارة بالأهداف يبدو سهلا من الناحية النظرية، إلا أنه برنامج معقد وصعب التطبيق فى أى مستوى من المستويات: الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة.

نموذج متكامل للدافعية

عرضنا في الفصل السابق نموذجا أساسيا للدافعية يركز على العوامل الأساسية للحاجات والرغبات وسلوك الاختيار . و يمكن الآن، بعد أن استعرضنا النظريات المعاصرة للدافعية، تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية . يتضمن هذا النموذج المتكامل، الموضح بشكل (٥ ـ١٢)، عددا من العوامل، مثل الجهد، والقدرة، والرضا، والتعزيز، التى اتضح أنها ضرورية لفهم عملية وتحفيز الأفراد في المنظمات .

أوضحنا أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء . فالنموذج المتكامل، المعروض في شكل (٥ ـ١٢)، ليس منهجا عالميا للدافعية، ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التى عرضناها .

تتمثل نقطة الارتكاز في النموذج في الجهد أو مقدار الطاقة التى يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله . فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية و بحث واختيار أنماط سلوكية محددة . و يتم تحويل الجهد إلى أداء فعلى عن طريق وسيط هو قدرة الفرد ليؤدى العمل المطلوب، وتقدم الحوافز، فيما بعد، على أساس مستوى الأداء و يفضى ذلك إلى الرضا . و بذلك يصبح الرضا جزءاً لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوى على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها . وأخيرا، فإن الطبيعة الدائرية أو الديناميمية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التى تم تحديدها من قبل .

قد يتغير تقديم مثال لهذه الحالة في توضيح النموذج . ولنأخذ حالة جاك المحاسب الشاب الذى تم تعيينه حديثا في مؤسسة كبرى للحسابات . جاك واحد من عشرة محاسبين جدد تم اختيارهم للعمل مع فرق للمراجعة بالشركة .

توصل جاك، بعد تحليله للوضع، إلى نتيجتين . (١) أنه يشعر بحاجة شديدة للانجاز و يريد أن يصبح، في النهاية أحد الشركاء بالشركة .

(٢) يعتقد جاك، من خلال البحث السابق والتحدث مع الأخرين أن الشركة قد توفر الفرص اللازمة لاشباع حاجات الانجاز والتقدم . يدرك جاك أن أفضل وسيلة لاشباع هذه الحاجات هى أن يعمل بجد و يتقن كل الأعمال التى توكل إليه . فلجاك الرغبة في التعلم و يعرف أن له القدرة على الأداء الجيد وذلك لخلفيته التعليمية ولتجربته العملية السابقة في العمل في الفترة الصيفية كمحاسب مبتدىء .

ركز جاك، خلال العام التالى، في أداء وظيفته بقدر ما يستطيع من جهد وذلك بمحاولة إتمام عمله في الوقت المحدد و بأسلوب مهنى متميز، و بعد مراجعة الأداء للسنة التى انقضت، كافأه رئيسه المباشر بالثناء على أدائه الجيد مع زيادة ملموسة في الراتب والتأكيد على أن الاستمرار في أداء العمل بذلك المستوى سيؤدى إلى مزيد من التقدم في الشركة . وصف جاك السنة الأولى التى أمضاها مع الشركة بأنها تجربة مرضية زادت من قناعته بالشركة وقدراته في أداء العمل بصورة مشرفة . بناء على ذلك قرر جاك الاستمرار بمستوى سلوكه الدافعى الحالى لأنه يعرف أنه يستطيع إشباع حاجته للانجاز فيرقى بعد ذلك ليصبح شريكا في الشركة .

يؤكد هذا المثال بالرغم من أنه مبسط، على التعقيدات التى تدخل في فهم عملية الدافعية في المنظمات . فليس في مقدور المديرين التحكم في كل عناصر هذه العملية، ومع ذلك يمكنهم اكتساب معارف تتصل بدورهم في تحديد عملية الدافعية والتأثير عليها في منظماتهم، من خلال زيادة المعرفة والقدرة على تشخيص العوامل المختلفة التى تؤثر على سلوك الأفراد .

موجز للمدير :

١ ـ تشبه نظريات النسق نظريات المحتوى في أنها تتناول جزئيا العوامل التى تدفع الناس للتصرف بطرق معينة، وتختلف عن نظريات المحتوى من حيث إنها تهتم بالعوامل التى توفر فرص الاختيار في السلوك المدفوع واتجاهه . هذه السمة هامة بالنسبة للمديرين فيما يتعلق بمعرفة الظروف التى يطبقون فيها نظريات النسق في مجال العمل .

٢ ـ توفر نظريات النسق أسلوبا للدافعية في إطار اتجاهى أو اختيارى . وقد يعتقد المدير أن هذه النظرية معقدة لدرجة يصعب فهمها وتطبيقها . ولكنها في أبسط صورها، توضح أن التعرف على أن الأفراد يعطون قيماً معينة للمكافآت المرتبطة بالعمل،

و يضعون تقديرات واعية للعلاقة بين الجهد والأداء، يساعد كثيرا فى فهم دافعية الأفراد. وتتوافر للمدير وسائل عديدة تحت تصرفه، يستطيع التأثير بها على هذه العناصر ومن ثم التأثير على مستوى الدافعية لدى العاملين.

٣ ــ تركز نظرية العدالة على النشاط اليومى فى المنظمات ــ مقارنة مدخلات ونتائج الأفراد مع بعضهم بعضا. فالانصاف الناتج عن هذه المقارنات مرض بالنسبة للأفراد. غير أن الاجحاف، من جهة ثانية، يسبب السخط والتوتر الذى يدفع بالفرد إلى سلوك معين. هذا الأسلوب يتميز بالوضوح وسهولة الفهم بالنسبة للمديرين و يوفر نتائج مثيرة فيما يتعلق بحالات الرواتب الأقل من المستحق والأعلى من المعدل.

٤ ــ تتناول ثالث نظريات الدافعية التى تم عرضها ــ التكيف الاجرائى ــ موضوع تطبيق إحدى الوسائل الرئيسية للسلطة ــ سلطة المكافأة والعقاب. فمن الممكن زيادة احتمال حدوث السلوك المطلوب أو خفض احتمال حدوث السلوك غير المطلوب بتطبيق المكافأة أو العقاب بصورة مناسبة. وتتمثل المزية الرئيسية لهذا المدخل من مداخل الدافعية فى الربط بين المثير التنظيمى والأداء والحوافز والنتائج. ومن الممكن أن ينتج عن تقوية أو إضعاف هذه الرابطة من خلال المكافأة أو العقاب، النمط السلوكى المطلوب

مستويات للأداء أعلى من تلك التى ترتبط بالأهداف السهلة. و بالرغم من أن كثيرا من المسائل المتعلقة بعملية تحديد الأهداف قد ظلت دون إجابة، إلا أنه لا يجوز إغفال حقيقة أن الأهداف تحدد للفرد مساره، وترفع مستوى الأداء على وجه العموم.

٦ ــ يتطلب نشاط الادارة بالأهداف المشاركة فى وضع الأهداف والتشخيص واستخدام التغذية العكسية وتوفير جو من التعاون، ضمن أشياء أخرى. لقد أصبحت الصورة المبسطة لنظرية الادارة بالأهداف واقعا معقدا فى المنظمات. فهناك بضع مسائل تجب العناية بها عند التخطيط للادارة بالأهداف وتنفيذها، مثل مقاومة الأفراد للتغيير، والحاجة لنقل المعرفة والاتفاق على وسيط التغيير ــ الشخص الذى سيتولى مهام تنفيذ البرنامج. لهذا أصبح من اللازم معالجة مقاومة التغيير من قبل الأفراد والحاجة لنقل المعرفة وتحديد وسيط التغيير.

٧ ــ يتعين على المديرين الذين يستخدمون نظام الادارة بالأهداف حاليا، أو ينوون استخدامه ــ الرجوع إلى الأعداد المتزايدة من التقويمات الدقيقة التى أجريت على نظام الادارة بالأهداف فى المنظمات، وعلى عملية وضع الأهداف فى المختبرات. لقد ثبتت أهمية وضوح الأهداف والتحدى والتغذية المرتدة والقبول عن طريق الأبحاث الميدانية والمختبرية.

أسئلة للمراجعة:

١ ــ ناقش المدلولات الادارية للأجر الأقل من المستحق من وجهة نظر «نظرية العدالة».
٢ ــ لماذا لا تلاحظ حالات الأجر الأعلى من المستحق ولا يكشف عنها إلا نادرا من جانب المديرين؟
٣ ــ كيف يمكن للمدير أن يؤثر على إدراك الفرد لقوة جذب الفعل والعلاقة المحتملة بين الجهود والأداء، والأداء والمكافأة؟
٤ ــ كيف تشرح نظرية التوقع لمجموعة من المديرين؟
٥ ــ إذا كنت مديرا، هل ترى ضرورة إعلان الرواتب وعلاوات الجدارة والمكافآت أم الابقاء عليها سرية؟
٦ ــ إذا كنت باحثا أكاديميا، هل ترى ضرورة إعلان الرواتب وعلاوات الجدارة والمكافآت أم الابقاء عليها سرية؟
٧ ــ ناقش مزايا وعيوب التكيف الاجرائى كأداة دافعية للادارة لتستخدمها مع عمال نقابيين.
٨ ــ قارن وناقش نظرية الهدف ونظرية التوقع.
٩ ــ ماهى التحذيرات التى توجهها لأحد المديرين الذين يفكرون فى تصميم وتنفيذ نظام للادارة بالأهداف؟
١٠ ــ كيف ترد على دعوى المعارضين للتكيف الاجرائى بأن النظرية تفرط فى التركيز على رقابة (ضبط) السلوك؟

حالة عن الدافعية

الخطوط الجوية العالمية (Trams World Airlines)

تواجه شركات النقل الجوى الأمريكية بيئة مضطربة ومفعمة بالمشكلات، حيث يتعين عليها، وهى تواجه مشكلات إلغاء القيود على النشاط التجارى والتكلفة المتزايدة للوقود والتشغيل وقلة تكاليف التشغيل بالنسبة للشركات المبتدئة، عليها أن تقوم بتخفيض تكاليف التشغيل فيها، خاصة تكلفة العمالة. فهذه الشركات تدفع رواتب عالية نسبيا تبلغ ٨٧ ألف دولار فى المتوسط كراتب سنوى للملاح و ٣٢ ألف دولار للميكانيكى و ٢٠ ألف دولار للمضيفة سنويا. فيما تدفع الشركات التى تعمل بتكاليف منخفضة، مثل شركتى الخطوط الجنوبية الغربية ونيو يورك للطيران، مبلغ ٢١ ألف دولار سنويا للميكانيكى. وقد ساعدت هذه الفروقات فى الرواتب تلك الشركات التى تعمل بتكلفة منخفضة على التوسع فى عملها ـ غالبا على حساب شركات النقل الجوى الكبرى ـ بتقديم عروض أدنى لأجور السفر.

إن عملية اقناع العاملين فى هذه الشركات بقبول تخفيض الرواتب عملية ممضة وتنطوى على كثير من الاتهامات المتبادلة. فقد وقفت أغلب اتحادات العاملين بخطوط الطيران ضد أى تخفيض فى الرواتب إلا فى حالات توقع الافلاس.

لنأخذ حالة الخطوط الجوية العالمية (TWA) كمثال. اجتمع س. أ. ماير (C.E Meyer) رئيس الشركة بمجموعة من الفنيين فى سانت لويس محاولا إقناعهم بضرورة قبول العاملين فى الشركة بتخفيض نسبة ١٥٪ من الرواتب والمزايا الاضافية الأخرى. يرى ماير: أن هذا التخفيض سيوفر للشركة مبلغ مائتى مليون دولار مما سيدفع بالشركة إلى الأمام.

وخلال فترة مناقشة الأسئلة، بدأ أعضاء النقابة يمطرون رئيس الشركة بوابل من الأسئلة الثاقبة حول الشركة على النحو التالى:

- كم نائب للرئيس بالشركة العالمية للنقل الجوى؟ اثنان وأربعون.
- هل يسافر مستر ماير وعائلته على الدرجة الأولى مجانا؟ نعم.
- إذا كانت الشركة فى مثل هذه الحالة السيئة، فلماذا قبل مستر ماير زيادة فى راتبه مؤخرا بلغت نسبتها ١١٪؟ أجاب ماير بأنه يعمل بجد ومثابرة من أجل راتبه السنوى الذى يبلغ ثلاثمائة ألف دولار.
- لماذا منحت الشركة أحد مديريها الذين نقلوا إلى مكان أخر قرضا بدون فائدة؟

أحس أعضاء الاتحاد العمالى بأنه ليس من الانصاف أن يقبلوا التخفيض فى الرواتب والمزايا بينما تحيا الادارة فى بحبوحة من العيش.

ودون الاشارة إلى مسائل الانصاف. نبه مستر ماير أعضاء الاجتماع إلى أنه بدون خفض التكلفة بصورة ملموسة، فقد تنتهى الشركة العالمية (TWA) إلى ما انتهت إليه شركتا براندف وكونتيننتال، وهما شركتان للنقل الجوى اتخذتا إجراءات إشهار الافلاس. كما أعاد للأذهان المواجهة الساخنة التى حدثت بين الادارة والنقابة فى عام ١٩٨٢ حيث كانت الادارة قد قدمت مقترحات بشأن عقد العمل الجديد، تنادى بزيادة محدودة فى الراتب، مقابل إجراء تغييرات فى نظام العمل. حينما زادت خسائر الشركة بشكل كبير فى ذلك التاريخ. وعندما أدرك ممثلو العاملين أن تلك التغييرات ستؤدى إلى فقدان الكثير من الوظائف هددوا بالاضراب عن العمل. وحينما توقف أعضاء النقابة عن التفاوض وهددوا بالاضراب عن العمل، رضخت الادارة وقبلت اقتراح العاملين بعدم إجراء تغييرات فى نظام العمل وزيادة الراتب بنسبة ٣٠٪ على مدى ثلاث سنوات. بالرغم من أن الاضراب كان سيحدث نتائج مدمرة إلا أن الزيادة فى الراتب قد زادت خسائر الشركة إلى أسوأ درجة.

كان اجتماع سانت لويس كأى اجتماع أخر لمستر ماير مع العاملين خلال الشهور الأخيرة، وفق مايرى مستر ماير. لقد أزعجه اتجاه أعضاء النقابة الذى يصور الادارة بأنها الطرف السيء، وأنها تعمل بمعايير مختلفة، وتكذب فى كل مرة وتقول: إن الشركة ليست فى وضع سيء بالفعل ... وهكذا..

لم تنته مشكلات مستر ماير عند هذا الحد. ففى عام ١٩٨٥ تم شراء شركة العالمية للنقل الجوى (TWA) بوساطة المستثمر كارل خان (Darl Khan) ومن ثم بدأ التخطيط لاعادة تنظيمها.

أسئلة إرشادية :

١ ـ قوم هذه الحالة على أساس نظريتى العدالة والتوقع؟

٢ ـ بافتراض أن خفض التكاليف ضرورى. كيف يمكن لمستر ماير تحفيز العاملين فى الشركة، ليس على قبول هذه التخفيضات فحسب، بل وعلى العمل بجد بعد تطبيق التخفيضات؟

المصدر: William M. Carl; "How TWA Is Trying to Get Some Workers to Take Big Pay Cuts", Wall Street Journal, Jan. 10,1983, p. 1.

Notes :

1. L. Iacocca, Iacocca: **An Autobiography** (New York: Bantam Books, 1984). pp. 52-55.
2. E. C. Tolman, **Purposive Behavior in Animals and Men** (New York: Appleton-Century-Crofts, 1932).
3. Kurt Lewin, **The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces** (Durham, N. C.: Duke University, 1938).
4. Joan W. Atkinson, **An Introduction to Motivation** (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964).
5. Victor H. Vroom, **Work and Motivation** (New York: Wiley, 1964).
6. John P. Campbell et al., **Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 345.
7. Robert J. House, H. J. Shapero, and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence", **Dicision Sciences**, July 1974, pp. 481-506.
8. L. H. Peters, "Cognitive Models of Motivation, Expectancy Theory and Effort: An Analysis and Empirical Test", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1977, pp. 129-48.
9. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Performance** (Homewood, Ill.: Irwin, 1968).
10. Howard Garland, "Relation of Effort-Performance Expectancy to Performance in Goal-Setting Experiments", **Journal of Applied Psychology**, February 1984, pp. 79-84; Ralph Katerberg and Gary Blau, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance", **Academy of Management Journal**, June 1983, pp. 249-57; Terence R. Mitchell, "Expectancy Models of job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal", **Psychological Bulletin**, 1974, pp. 1053-75.
11. Edward E. Lawler III and J. L. Suttle, "Expectancy Theory and Job Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1973, p. 483.
12. F. Schmidt, "Implication of a Measurement Problem for Expectancy Theory Research", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1973, pp. 243-51.
13. See J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, November 1963 pp. 422-36; Richard Cosier and Dan Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", **Academy of Management Review**, April 1983, pp. 311-19.
14. I. R. Andrews, "Wage Inequity and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, January 1967, pp. 39-45; Paul S. Goodman and A. Freedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", **Administration Science Quarterly**, December 1971, pp. 271-88; J. Stacy Adams and S. Freedman "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography", in **Advances in Experimental and Social Psychology**, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1976).
15. M. R. Carrell and J. E. Dettrich, "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", **Academy of Management Review**, April 1978, pp. 202-10.
16. Ibid., p. 206.
17. Michael H. Birnbaum, "Perceived Equity of Salary Policies", **Journal of Applied Psychology**, February 1983, pp. 49-59; Paul S. Goodman, "An Examination of Referents Used in Evaluation of Pay", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1974, pp. 340-52; Jerald Greenberg and Suzyn Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", **Journal of Applied Psychology**, May 1983, pp. 285-97; Paul S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation Pay", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1974, pp. 340-52.

18. M. R. Carrell and J. E. Dettrich, "Employee Perceptions of Fair Treatment, **Personnel Journal**, 1976, pp. 523–24.
19. B. F. Skinner, **Contingencies of Reinforcement** (New York: Appleton–Century Crofts, 1969); B. F. Skinner, **Beyond Freedom and Dignity** (New York: Knopf 1971).
20. F. Luthans and R. Kreitner, **Organizational Behavior Modifications** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975).
21. L. K. Miller, **Principles of Everyday Behavior Analysis** (Monterey, Calif.: Brooks–Cole Publishing, 1975).
22. R. M. Tarpy, **Basic Principles of Learning** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974).
23. W. Clay Hamner, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", in **Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach**, ed. Henry L. Tosi and W. Clay Hamner (Chicago: St. Clair Press, 1974), pp. 86–112.
24. "How to Earn Well–Pay", **Business Week**, June 12, 1978, pp. 143–46.
25. D. J. Cherrington, H. J. Reitz, and W. E. Scott, "Effects of Contingent and Non–Contingent Rewards on the Relationship Between Satisfaction and Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1971, pp. 531–36.
26. Hamner, "Reinforcement Theory", pp. 104–8.
27. W. Clay Hamner and Ellen P. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line", **Organizational Dynamics**, Spring 1976, pp. 2–21.
28. "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance", **Organizational Dynamics**, Winter 1973, pp. 2–14.
29. Edwin A. Locke, "The Myths of Behavior Mood in Organizations", **Academy of Management Review**, October 1977, pp. 543–53.
30. Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1968, pp. 157–89.
31. Gary P. Latham and Gary A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations", **Academy of Management Journal**, December 1975, pp. 824–45.
32. See K. W. Mossholder, "Effects of Externally Mediated Goal Setting on Instrinsic Motivation: A Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, April 1980, pp. 202–10; D. W. Organ, "Intentional vs. Arousal Effects of Goal Setting", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1977, pp. 378–89.
33. Luthans and Kreitner, **Organizational Behavior Modification**, p. 64.
34. Peter Drucker, **The Practice of Management** (New York: Harper & Bros., 1954), pp. 128–29.
35. George S. Odiorne, **Management by Objectives** (New York: Pitman, 1965), p. 26.
36. Anthony P. Raia, **Management by Objectives** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974), p. 8.
37. For Perhaps the most comprehensive empirically based evaluation of MBO to date in book form, see Stephen J. Carroll and Henry L. Tosi, **Management by Objectives: Applications and Research** (New York: Macmillan, 1973).
38. See Thomas Chacko and James McElroy, "The Cognitive Component in Locke's Theory of Goal Setting: Suggestive Evidence for a Causal Attribution Interpretation", **Academy of Management Journal**, March 1983, pp. 104–18; Edwin A. Locke, Elizabeth Fredrick, Elizabeth Buckner, and Philip Bobko, "Effect of Previously Assigned Goals on Self–Set Goals and Performance", **Journal of Applied Psychology**, November 1984, pp. 694–99; Robert Reber and Jerry Wallin, "The Effects of Training, Goal Setting, and Knowledge of Results on Safe Behavior: A Component Analysis", **Academy of Management Journal**, September 1984, pp. 544–60.
39. See J. N. Kondrasuk, "Studies in MBO Effectiveness", **Academy of Management Review**, July 1981, pp. 419–30; G. P. Latham and E. A. Locke, "Goal Setting: A Motivational Technique That Works", **Organizational Dynamics**, Autumn 1979, pp. 68–80; Latham and Yukl, "A Review of Research".
40. Miriam Erez and Frederick Kanfer, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", **Academy of Management Review**, July 1983, pp. 454–63; Gary Latham and Timothy Steele, "The Motiva-

tional Effects of Participation Versus Goal Setteng on Performance", **Academy of Management Journal,** September 1983, pp. 406–17.

41. Jay S. Kim, "Effect of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback on Employee Satisfaction and Performance", **Academy of Management Journal,** March 1984, pp. 139–49.

Additional References :

BEHLING, O., C. SCHRIESCHEIN, and J. TOLLIVER. "Alternatives to Expectancy Theories of Motivation". **Decision Sciences,** 1975, pp. 449–61.

DECI, E. L. "The Effects of Contingent and Non–Contingent Rewards and Controls in Intrinsic Motivation". **Organizational Behavior and Human Performance,** 1972, pp. 217–29.

DUNNETTE, M. D. **Work and Non–Work in the Year 2001.** Monterey, Calif.: Brooks–Cole, 1973.

GRAEN, G. "Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications". **Journal of Applied Psychology Monograph,** 53, 1969, pp. 1–25.

IVANCEVICH, JOHN M. "The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Non–Stimulating Job". **Organizational Behavior and Human Performance,** 1978, pp. 350–65.

LAWLER, E. E., III. "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice". **Personnel Psychology,** 1970, pp. 223–37.

LAWLER, E. E., III. **Pay and Organizational Effectiveness.** New York: McGraw–Hill, 1971.

LUTHANS, F., and R. KREITNER. **Organizational Behavior Modification and Beyond.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.

MANZ, C. C., and H. P. SIMS. "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior". **Academy of Management Review,** January 1981, pp. 105–13.

MITCHELL, T. R., and A. BIGLAN. "Instrumentality Theories: Current Issues in Psychology". **Psychological Bulletin,** 1971, pp. 432–54.

McCLELLAND, D. C., and D. G. WINTER. **Motivating Economic Achievement.** New York: Free Press, 1969.

SCHWAB, DONALD P., JUDY D. OLIAN–GOTTLIEB, and HERBERT G. HENEMAN, II "Between–Subjects Expectancy Theory Research: A Statistical Review of Studies Predicting Effort and Performance". **Psychological Buuletin,** 1979, pp. 139–47.

STEERS, R. M. "Task–Goal Attributes in Achievement and Supervisory Performance". **Organizational Behavior and Human performance,** 1975, pp. 392–403.

تصميم الوظائف

تميز مصنع كالمر لصناعة السيارات السويدية فولفو، بأن آلاته بسيطة وطلق الهواء وأقل ضوضاء من مصانع تجميع السيارات العادية ... والسبب في ذلك .. ليس للمصنع خط تجميع، على الأقل، بالمعنى التقليدى. فقد تم إحلال نظام هنرى فورد الشهير والمفترض فيه الكفاءة، بشبكة ترولليات تعمل آليا، وتتحرك في المصنع وهى تحمل سيارات مجمعة جزئيا. وقد غيرت ترولليات كالمر العملية البغيضة والمملة لتجميع السيارات تغييرا شاملا حيث أصبحت هناك فرق من العمال تقوم بتركيب نظم كاملة بدلا من قيام أفراد التجميع بتركيب أجزاء مفردة.

تمثل الترولليات واحدا من الابداعات الفنية والبيئية في هذا المصنع النموذجى الذى صمم والانسان في عين اعتباره. وقد حاولت فولفو تحسين مستوى الابداع والمسئولية والتنوع في وظائف عمالها مع الاستمرار في إنتاج سيارات مربحة. كما أنها تحاول أن تسيطر على مشكلة تواجه كثيرا من المديرين وهى أنه كلما ارتفعت المستويات التعليمية والتوقعات العامة للعمال، كانو أقل ميلا نحو أداء أعمال مضجرة ومملة كتلك السائدة في كثير من الصناعات. ويبدو أن المعدلات العالية لدوران العمل والغياب تعكس التحرر من هذا الوهم[1].

هناك فيض مستمر من المديرين الذين يحضرون إلى كالمر من جميع أنحاء العالم ولديهم سؤالان رئيسيان: هل نجح (هذا النظام) فعلا؟ وهل هو مجد اقتصاديا؟ سنحاول لاحقا في هذا الفصل الاجابة عن هذين السؤالين حول هذا الموضوع المهم ... تصميم الوظائف

يتكون عرضنا لموضوع تصميم الوظائف من اربعة اجزاء، سيتم في الجزء الاول عرض تعريف شامل لتصميم الوظائف وتطوره التاريخى،فيما يتألف الجزء الثانى من الأسس النظرية لموضوع تصميم الوظائف. ثالثا، سنقوم بعرض أبحاث مختارة حول التطبيق الحالى لتصميم الوظائف في منظمات مختلفة. واخيرا، سيتم عرض نموذج متكامل لتصميم الوظائف يسعى إلى ربط الموضوعات الرئيسية في هذا الفصل مع بعضها.

تعريف تصميم الوظائف وتطوره التاريخى

تعريف تصميم الوظائف:

بما أن تصميم الوظائف يتعلق بوظيفة الفرد (في التنظيم) فسنعرفه، ابتداء، على النحو التالى:

«معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغل الوظيفة».

كما يكشف هذا التعريف أن تصميم الوظائف يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد، تشمل: محتوى الوظيفة، ومهامها، والعلاقات المطلوبة بين الأشخاص، ونتائج الأداء، والتغذية المرتدة. (تجد عناصر تصميم الوظائف بشكل ٦ ــ ١).

و يشمل محتوى الوظيفة تلك الجوانب التى تحدد طبيعة العمل وهى:

(١) التنوع (٢) الاستقلالية (٣) درجة التعقيد أو الرتابة (٤) درجة الصعوبة (٥) وحدة المهام (أى القيام بكل العمل أو بجزء منه).

وأما واجبات الوظيفة فهى المتطلبات والأساليب التى تتضمنها الوظيفة الواحدة وتشمل :
(١) مسئوليات الوظيفة (٢) السلطة (٣) تدفق المعلومات (٤) أساليب العمل (٥) متطلبات التنسيق . وتوفر العلاقات العنصر التفاعلى لوظيفة الفرد و يشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة ومتطلبات العمل الجماعى .
وتختص نتائج الأداء بمستوى أداء الوظيفة ...

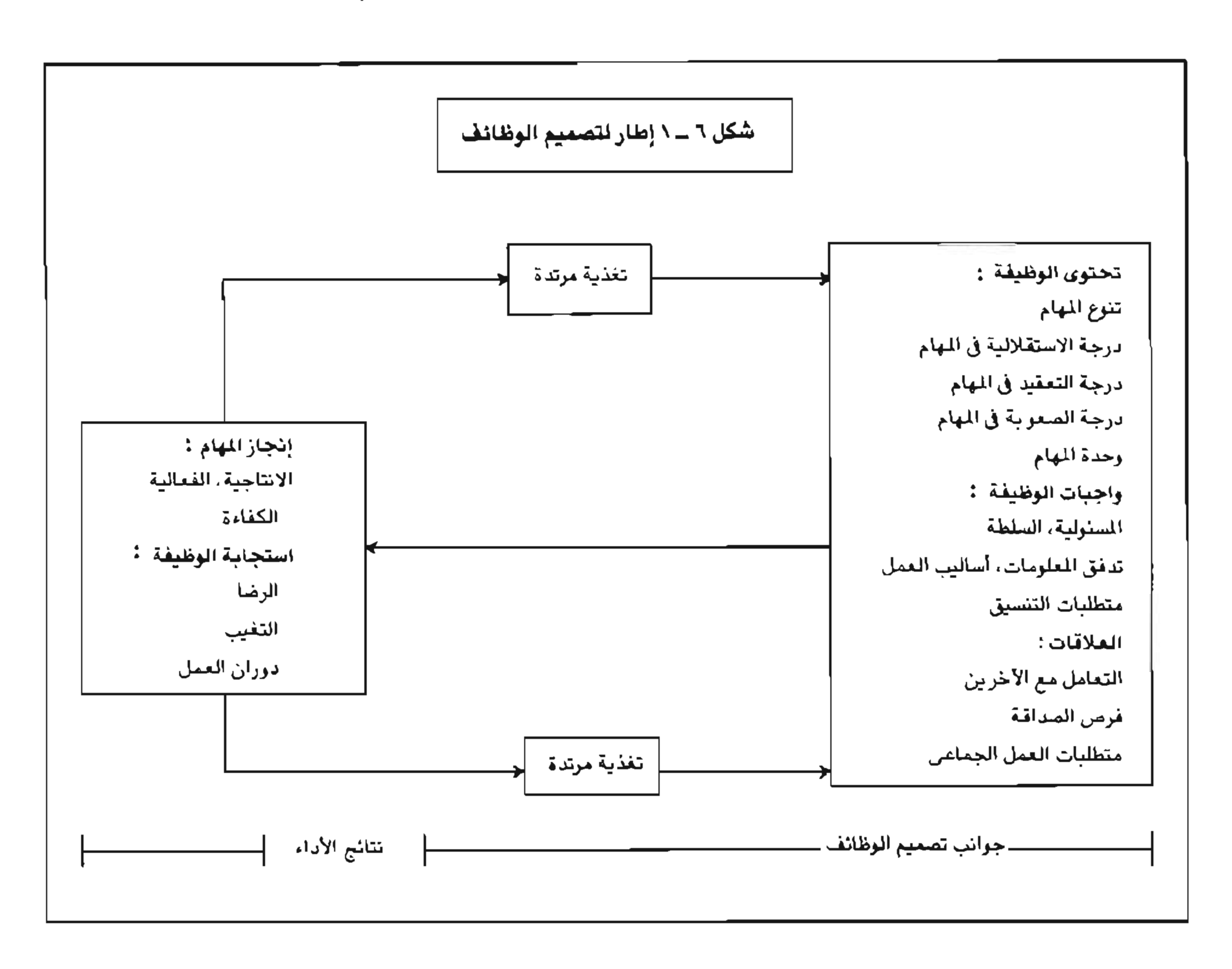
و يوجد لذلك جانبان :

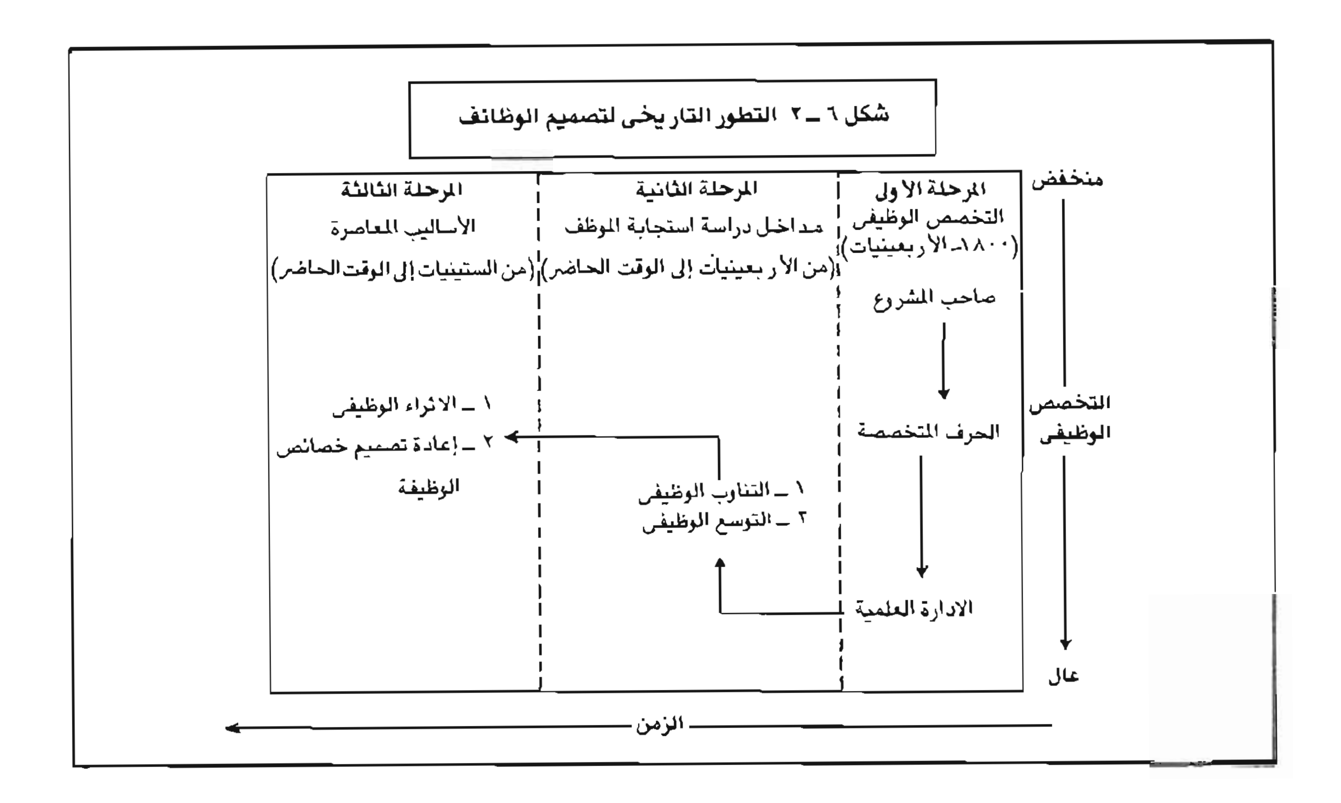
(١) المعايير الخاصة بانجاز العمل (مثل الانتاجية والفعالية والكفاءة) .
(٢) المعايير الخاصة باستجابات الموظف للوظيفة (مثل الرضا والتغيب ودوران العمل) .

و يتضمن العامل الأخير التغذية المرتدة نتائج العمل . وتنشا التغذية المرتدة، على وجه العموم من مصدرين :

(١) التغذية المرتدة المباشرة من العمل فى انجاز المهام .
(٢) التغذية المرتدة من الأفراد الآخرين الذين يشملون زملاء الشخص أو رؤساءه أو مرؤوسيه .

ينبغى على أى جهد موجه نحو تصميم الوظائف أن يأخذ فى الاعتبار كل جوانب تصميم الوظيفة . وسننظر فى الجزء التالى فى الكيفية التى ضمن بها المديرون والعلماء السلوكيون هذه الجوانب فى الأساليب الرئيسية لتصميم الوظائف .





التطور التاريخى لتصميم الوظائف :

مر التطور التاريخى لتصميم الوظائف عبر ثلاث مراحل :

(١) التخصص الوظيفى .

(٢) مداخل دراسة استجابة الموظف .

(٣) المداخل المعاصرة . و يوضح شكل ٦ ـ ٢ هذا التطور التاريخى .

انصب تركيز تصميم الوظائف خلال المرحلة الأولى ـ عصر الصناعة ـ على الارتفاع بمستوى التخصص،فيما ارتكزت القاعدة الصناعية لأغلب الدول فى الفترة السابقة لعصر الصناعة على صاحب الورشة المستقل، أو الحرفى أو صاحب العمل . وكان يتولى مسئولية تلك العمليات عدد محدود من الناس (أو شخص واحد فقط)، يقومون بأعمال التصميم والتصنيع و بيع المنتجات أو الخدمات ، و يسير العمل بخطوات غير منتظمة وغير محددة المهام والمسئوليات .

و بتقدم الصناعة ولكن مع استمرار المنظمات الصغيرة، ظهر الاتجاه نحو تقسيم العمل والتوسع فى التخصص الوظيفى . ومن التطورات الأخرى التى ظهرت فى مرحلة التصنيع ظهور مبادىء الادارة العلمية[٢] . وتميزت هذه المرحلة بعملية دمج الشركات الصغيرة فى مؤسسات كبرى و بالتركيز المتزايد على تقسيم العمل وعمليات خط التجميع وقدر عال من التخصص الوظيفى .

تزايد الاحساس، خلال المرحلة الثانية، بالاستجابات السلبية للعاملين تجاه وظائفهم، إذ نتج عن المستوى العالى للتخصص الذى أوجده مدخل الادارة العلمية عدد من المشكلات تركزت حول معنويات وسلوك الفرد العامل . وترجع أسباب هذه المشكلات ـ مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفى والمعدل العالى للتغيب عن العمل، ودوران العمل ـ جزئيا إلى السأم الناتج عن التخصص الدقيق والطبيعة الروتينية للعمل . وقد ظهرت مبكرا استجابة الادارة لهذا الوضع فى استخدام أسلوبى «التناوب الوظيفى» و «التوسع الوظيفى»[٣]. و يمثل هذان الأسلوبان، اللذان يركزان إما على تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة، أو إسناد مهام إضافية للعاملين، إجراءات مؤقتة لحل مشكلات ردود الفعل لدى العامل أو الموظف .

تتضمن المرحلة الثالثة الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف . و يسلم كل أسلوب من أساليب هذه المرحلة بأنه لايمكن ان تتم تحسينات فى وظائف العاملين إلا على حساب التخصص الوظيفى،ومن خلال إجراء تغييرات فى محتوى ومهام وعلاقات العمل ونظام التغذية المرتدة .

وقد تم تحديد أسلوبين من هذه الأساليب هما : الاثراء الوظيفى، وإعادة تصميم خصائص الوظيفة . و بينما يركز الاثراء الوظيفى على «عوامل الدافعية» لهيرز بيرج والخاصة بمدى التحدى فى الوظيفة والانجاز والمسئولية والتقدير[٤]، لا ينحصر اهتمام إعادة تصميم خصائص الوظيفة فقط فى أبعاد خصائص الوظيفة الرئيسية للمحتوى والمهام والعلاقات . بل يأخذ فى الاعتبار أيضا أهمية الفروق الفردية فى ردود الفعل نحو جهود تصميم الوظائف .

التخصص الوظيفى : الادارة العلمية

نشأ مدخل الادارة العلمية وترعرع من خلال أعمال تيلور وزملائه . وقد ظهر هذا المدخل استجابة لمشكلات وحاجات المنظمات التى كانت فى غمرة الحركة الصناعية . كما أصبحت الادارة العلمية الأسلوب التقليدى لتصميم العمل فى كثير من المنظمات .

تصميم الوظائف :

يعد تصميم الوظائف واحدا من أهم عناصر الادارة العلمية ، و يفترض، فى صورته الأساسية، ضرورة تبسيط الوظائف وتنميطها وتخصصها لكل عنصر من عناصر العمل المطلوب أداؤه . وتقوم المنظمات ، عموما ، بتطبيق المفهوم الأساسى لتصميم الوظائف من خلال تجزئة كل وظيفة إلى وحدات صغيرة، وتنميط الاجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر الكفاءة العالية فى اداء تلك الاعمال .

وكما اقترح تايلور :

«لعل أبرز وأميز عنصر فى الادارة العلمية الحديثة هو فكرة المهام ، حيث يتم تخطيط عمل كل عامل بوساطة الادارة، على الأقل قبل يوم من البدء فى العمل و يتسلم كل عامل، فى أغلب الحالات، تعليمات وتوجيهات متكاملة ومكتوبة تحدد له بالتفصيل المهمة المطلوب منه القيام بها . ولا تحدد المهمة المراد أداؤها فقط بل والطريقة التى تؤدى بها والزمن الذى تستغرقه . فاذا أفلح العامل فى أداء مهمته بصورة صحيحة، وفى حدود الزمن المقرر، تلقى زيادة تتراوح بين ٣٠٪ و ١٠٠٪ من أجره العادى»[٥].

لنأخذ سائق رافعة يعمل فى رصيف الشحن، بالسكة الحديد كمثال . لقد تم تحديد وتصميم عمل هذا السائق بحيث يكون موقع الوحدات المراد شحنها وطريقة رفع ونقل هذه الوحدات والشكل الذى تكون عليه الوحدات على ظهر الشاحنة وعدد الوحدات المراد شحنها فى اليوم الواحد، كلها محددة بصورة مسبقة . ولا يتم تدريب السائق على أداء هذا العمل فحسب بل إنه يتلقى مكافأة مالية إذا قام بشحن عدد من الوحدات يفوق العدد المحدد لليوم الواحد .

لعله من الملاحظ أن منهج تيلور فى تصميم الوظائف قد تم تطبيقه فى المؤسسات الصناعية على نحو شامل خاصة تلك التى تستخدم خطوط التجميع .

وقد اظهرت دراسة أجريت على نطاق واسع بين العمال فى خطوط التجميع فى الخمسينيات الخصائص التالية لوظائفهم :

١ ـ **السرعة الميكانيكية** : تتحدد سرعة العاملين فى أداء العمل بسرعة الخط التجميعى أكثر مما يحددها توافق خطوات أداء العاملين أو ميولهم .

٢ ـ **التكرارية** : يقوم العاملون بأداء نفس العمليات فى فترات زمنية قصيرة مرارا وتكرارا خلال فترة العمل اليومى .

٣ ـ **الحاجة إلى مهارات بسيطة** : صممت الوظائف بصورة تجعلها سهلة التعلم للتقليل من تكلفة التدريب، ولتوفير الحد الأقصى من المرونة فى تعيين الأفراد فى الوظائف .

٤ ـ **التركيز على جزء من المنتج** : تتكون كل وظيفة من بضع عمليات أو خطوات من مئات أو ألاف العمليات اللازمة لانتاج سلعة متكاملة .

٥ ـ **التفاعل الاجتماعى المحدود** : مكان العمل ودرجة الضوضاء والفصل بين العاملين الواقفين على مسافات متباعدة على طول خط الانتاج المتحرك تجعل من الصعب قيام علاقات ذات معنى مع بعضهم .

٦ ـ **التحديد المسبق للمعدات والأساليب** : يتم تحديد الأسلوب الذى يؤدى به الموظف العمل بوساطة الاختصاصيين، وقد لا يتاح للعامل أن يؤثر على هؤلاء بالمرة[٦] .

تطبق مبادىء الادارة العلمية إلى حد كبير، فى كل دول العالم الصناعى . ومن الأساليب المعروفة والمطبقة خط التجميع . على أن كل هذه المبادىء قد استخدمت فى أعمال أخرى، خاصة تلك التى يسهل تجزئتها إلى وحدات متخصصة يمكن أداؤها بدرجة عالية من الكفاءة.

مزايا وعيوب الادارة العلمية :

يتميز إطار تصميم الوظائف الذى قدمته الادارة العلمية بأنه من أكثر عناصر الفكر الادارى أهمية . وانطلاقا من هذه الصفة، يتوقع أن يحصل المديرون على عدد من المزايا عند اتباع هذا الأسلوب .

أولا ـ من خلال البحث العلمى يمكن تصميم الوظائف بالصورة التى تتيح الاستفادة القصوى من التخصص والتبسيط للحصول على أعلى درجة من كفاءة العامل .

ثانيا ـ فى حالة إمكانية تحليل الوظائف إلى وحدات دقيقة التخصص . تتوافر ميزة اقتصادية إذ يمكن شغل هذه الوظائف بوساطة عمال منخفضى المهارات، و يشكل هؤلاء موردا قليل التكلفة .

ثالثا ـ بسبب الحاجة إلى مهارات محدودة، يكون القدر المطلوب من التدريب محدودا، وفى ذلك ميزة اقتصادية أخرى .

اخيرا، وفرت الادارة العلمية للمديرين درجة عالية من التحكم فى كمية ونوعية الانتاج وذلك لسببين :

أولا ـ باستخدام الآلات فى الانتاج يقل احتمال تعرض العمال للاصابة بالارهاق الجسدى عند أداء العمل، كما يمكن التنبؤ بمستوى ثابت من الانتاج من حيث الكمية والجودة .

ثانيا ـ يسهل على المشرفين مراقبة العمال من خلال تنميط العمليات والتخصص حيث يسهل التعرف على أى انحراف عن المعدل المقرر وتصحيحه فى ظل تلك الظروف . وإجمالا، يمكن القول بأن الفائدة الأساسية لهذه الطريقة هى أنه أمكن تحديد الكثير من الجوانب غير الثابتة أو غير المضمونة والتحكم فيها . و بالتالى توافرت لدى الادارة فرصة التركيز على إجراء تحسينات أكثر فى كفاءة الانتاج .

ولكن فى بعض الحالات، لم يؤد تطبيق هذه المبادىء إلى تحقيق الفوائد المتوقعة، حيث يركز هذا المدخل على جانب الانجاز، الموضح بشكل (٦ ـ ١)، مع الحد الأدنى من الاهتمام بردود الفعل تجاه تلك الأعمال[٧] . ففى بعض المنظمات، تجاوزت المشكلات الناتجة عن ردود فعل العمال لتخطيط وظائفهم، المكاسب المتوقعة فى الكفاءة والانتاجية، كما أن الاتجاه نحو التخصص الدقيق ـ بالرغم مما حققه من مزايا فى التخطيط وجدولة العمل ـ إلا أنه أنشأ كثيراً من الوظائف الروتينية المملة، مما أدى إلى حالات من عدم الرضا ودوران العمل والتغيب .

على أن هذا لا يعنى أن كل عمليات خط التجميع عديمة الفائدة فهناك الكثير من العمليات الانتاجية التى لم تواجه تلك المشكلات،او أن هذه المشكلات قد تلاشت باتباع إجراءات أو تدابير إدارية معينة . فالنقطة الجوهرية هنا أنه لابد من أن يؤخذ فى الاعتبار كل عنصر من عناصر إنجاز العمل وردود فعل العاملين تجاه وظائفهم فى أى محاولة لتصميم الوظائف . و بناء على ذلك، ظهرت الحاجة إلى أساليب أخرى لتصميم الوظائف تأخذ فى الاعتبار إنجاز المهام واستجابات العاملين فى وقت واحد .

التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى :

نشأت، عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة، حركة متنامية فى أوساط المديرين والعلماء السلوكيين حول تصميم وظائف العمال، سنطلق عليها اسم مداخل استجابات العاملين. فقد تطورت المشكلات الناتجة عن أسلوب الادارة العلمية فى تصميم الوظائف إلى درجة أصبحت معها «كآبة (العمال) ذوى الياقات الزرقاء» مرضا شائعا[٨]، ومن ثم اقترنت استجابة المديرين الأساسية بطريقتين لتصميم الوظائف : التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى.

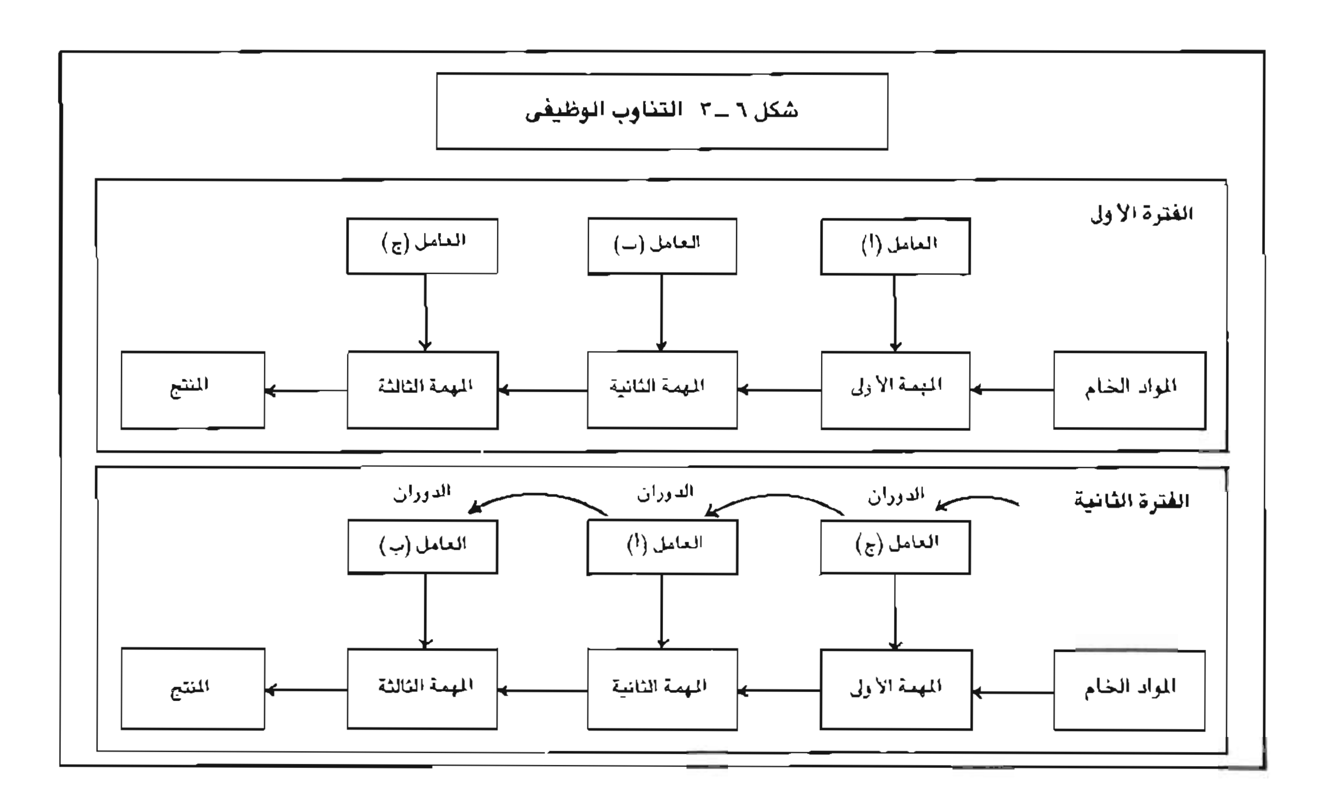
التناوب الوظيفى :

يقوم التناوب الوظيفى على افتراض أن الأعمال المختلفة التى يقوم بها العمال قابلة للتبادل، ومن الممكن أن يتم «تدوير» العمال من عمل إلى آخر دون أن يحدث خلل يذكر فى انسياب العمل ـ يصور شكل (٦ ـ ٣) العملية الأساسية للتناوب الوظيفى ـ لنأخذ خط تجميع السيارات، كمثال، حيث تكون المهمة الأولى تركيب السجاد والمهمة الثانية تركيب مقاعد السيارة والمهمة الثالثة تركيب لوحة أجهزة القياس فى السيارة. خلال الفترة الأولى يتولى العامل (أ) المهمة الأولى والعامل (ب) المهمة الثانية و (ج) المهمة الثالثة. وخلال الفترة الثانية يتولى العامل (أ) المهمة الثانية والعامل (ب) المهمة الثالثة و (ج) المهمة الأولى.

بهذا الأسلوب، لا يبدو أن هناك تغييرات جوهرية فى الوظائف الفعلية للعمال، ومع ذلك تفترض الادارة أن تعاقب العمال على وظائف مختلفة يؤدى إلى التقليل من السأم والتكرار الممل، وذلك بتوفير الفرصة للعمال لتطوير مهارات أخرى ولاكتساب منظور أوسع لعملية الانتاج الكلية.

ومع ذلك فالتناوب الوظيفى حل مؤقت فقط لمشكلة أكبر بكثير مما يظهر، إذ لم يحدث تغيير جوهرى فى الوظائف أو توقعات العمال. فقد يزول السأم والملل لفترة قصيرة إلا أن التكرار باق. وأشار النقاد، فى هذا الموضوع، إلى أن العمال يتعرضون لسلسلة من الوظائف المملة والمضجرة بتناوبهم عليها.

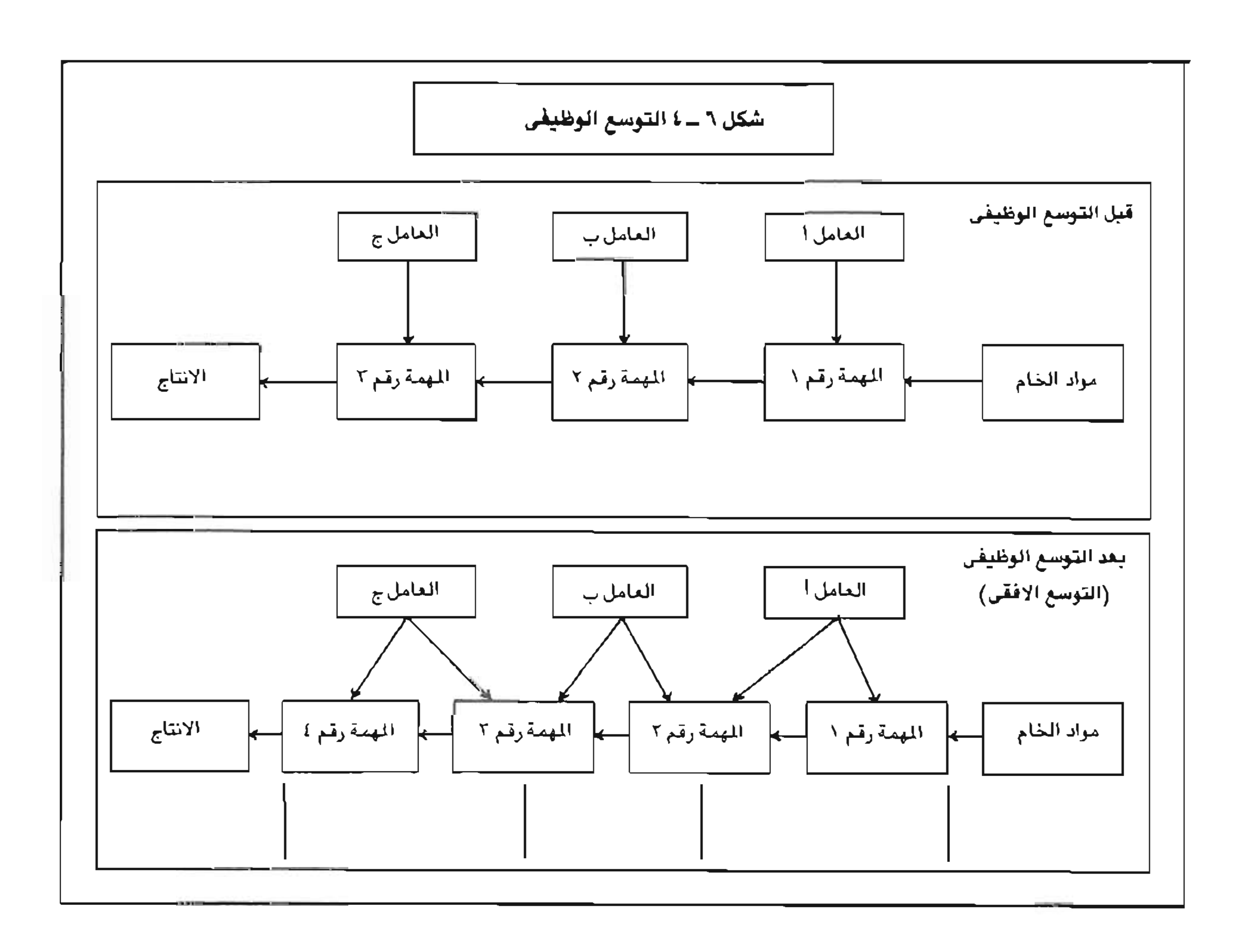
شكل ٦ ـ ٣ التناوب الوظيفى



التوسع الوظيفى :

لقد كان التوسع الوظيفى المحاولة الأولى، من قبل المديرين، لاعادة تصميم الوظائف . و يتميز هذا الأسلوب بالتوسع الأفقى للوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام . و يقتنع مؤيدو أسلوب التوسع الوظيفى أن الشعور بالسأم وعدم الرضا فى كثير من الوظائف يرجع إلى دورة العمل القصيرة المرتبطة بالمهام المختلفة . فمثلا يأخذ تركيب المصابيح الأمامية للسيارة، فى خط التجميع، بضع دقائق وكذا الحال بالنسبة لعجلة القيادة أو الراديو .

يتضمن التوسع الأفقى زيادة عدد وأنواع المهارات والنشاطات التى يقوم بها الفرد العامل. وتشمل الوظيفة التى يتم توسيعها فى أغلب الحالات بعض النشاطات التى يقوم بها، فى الأصل، عمال أخرون . لنفرض أن المهام من ١ إلى ٤ ، فى شكل (٦ ــ ٤) تشمل ــعلى التوالى ــ تركيب السجاد، والمقاعد، ولوحة أجهزة القياس، والراديو فى السيارة.بعد التوسع فى الوظيفة، قد يكون العامل (أ) مسئولا عن تركيب السجاد والمقاعد، والعامل (ب) عن تركيب المقاعد ولوحة أجهزة القياس، والعامل (ج) مسئول عن تركيب لوحة أجهزة القياس والراديو. يتوقع، من خلال زيادة أنواع المهارات المطلوبة والتوسع فى عدد العمليات، أن تنخفض درجة السأم والملل وبالتالى يرتفع مستوى الرضا الوظيفى،على أن هناك عددا من النقاد يرون أن التوسع الوظيفى مجرد أداة تستخدمها الادارة؛ لزيادة الانتاجية، وتخفيض العمالة الكلية . و يدفعون بأن طبيعة الوظائف قد بقيت كما هى من حيث إنها مملة وتبعث على عدم الرضا، وأن التوسع الوظيفى لم يضف للعمال شيئا سوى زيادة فى أعباء العمل . فاذا كان من الممكن أداء نفس العمل بعدد أقل من العمال، فلن يتردد المديرون فى انتهاز هذه الفرصة للتخلص من العدد الزائد من العمال[١٠] .



وإلى جانب المشكلات التى نتجت عن عدم إجراء أى تغيير على طبيعة الوظائف فان كلا من التناوب الوظيفى أو التوسع الوظيفى لم يبن على تصور أو إطار نظرى منظم . وفى الواقع، فان الحلول التى يقدمانها ما هى إلا استراتيجيات مؤقتة قائمة على الحكم الشخصى، استخدمها المديرون فى محاولة لحل مشكلات أكبر . وكما ألمحنا فى الفصل الثانى فانه لابد أن تبنى أى محاولة لاحداث تغيير فى سلوك الفرد على إطار نظرى مؤسس يحدد بشكل واضح المتغيرات الرئيسية والعلاقات بينها ونتائج الأداء المتوقعة.

الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف :

بالرغم من أن التناوب الوظيفى، والتوسع الوظيفى، استراتيجيتان مؤقتتان فانهما على الأقل قد حدتا من مشكلات ردود فعل العاملين المرتبطة بالادارة العلمية ولهذا ظهرت الحاجة لدى المديرين إلى حلول طويلة الأجل. ومن تلك الأساليب التى لقيت قبولا فى عصرنا الحاضر الاثراء الوظيفى وإعادة تصميم خصائص الوظيفة . وكما سنلاحظ بعد قليل فان التجارب المكتسبة من استخدام التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى لم تذهب هباء بل إن كلا من «أسلوبى استجابة العاملين» يصلح كعناصر للأساليب المعاصرة.

السلوك فى المنظمات

التدريب لوظائف جديدة

لقد ادرك أغلب المديرين أن التدريب فى الوظيفة أو إعادة التدريب جزء أساسى لأى برنامج لتصميم الوظائف . وقد تأثر التدريب كغيره من المهام الأخرى فى إدارة المنظمات . بالتطورات التقنية . ومن أحدث التقنيات التى تؤثر فى نشاطات التدريب . شرائط أو اقراص الفيديو التى لا تختلف كثيرا عن تلك المستخدمة للمشاهدة . تنقل هذه الأجهزة الجديدة جزءاً كبيرا من مادة التدريب من قاعة المحاضرات إلى المكتب أو المصنع حيث يستطيع العاملون رؤية الطريقة التى تؤدى بها الأعمال . لننظر فى هذه الأمثلة :

- يستطيع الميكانيكيون فى كثير من معارض سيارات فورد مشاهدة صورة لمحرك السيارة من قريب على شاشة مرض مع مواصفات التعديل فى جهاز حقن الوقود وشمعات الاشعال وغيرها لتحديد التغييرات فى أداء المحرك .
- يستطيع العاملون فى مطاعم سيزلر (Sizzler) تشغيل وحدة أقراص الفيديو والبدء فى تعلم كيفية تجهيز أطعمة جديدة .
- تستخدم إدارة جى سى بينى (J.C. Penny) أجهزة الفيديو فى تعليم موظفيها طرق وإجراءات مراقبة المخزون .
- يتعلم العاملون فى خطوط تجميع الأجهزة الالكترونية فى شركات مثل هيوليت باكارد وجنرال اليكتريك وسونى، كيفية تجميع وحدات جديدة عن طريق الارشادات فى أقراص الفيديو .

يتطلع المديرون، إلى جانب نقل التدريب إلى محيط العمل، إلى تحقيق مزية أخرى محتملة لهذه التقنية الحديثة تتمثل فى خفض تكاليف التدريب . فقد قدرت تكاليف التدريب فى الولايات المتحدة بثلاثين بليون دولار تشمل تكلفة التعليم والوقت الضائع والرواتب والمزايا الاضافية والانتقال . فاذا ما حقق التدريب التفاعلى تخفيضا طفيفا فى هذه المصروفات، فمن المحتمل التوسع فى استخدامه .

ماخوذ من : Jeremy Main, "New Ways to Teach Workers What is New", **Fortune**, oct. 1.1984, pp. 85-94.

الاثراء الوظيفى :

تعطى نظرية هيرز بيرج ذات العاملين إطاراً لجهود إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل . وكما عرضنا فى الفصل الرابع، فان مدخل هيرز بيرج للاثراء الوظيفى يركز على عنصرين : العوامل الوقائية وعوامل الدافعية . فحينما لا تتوافر عوامل الوقاية فى الوظيفة، تحدث للعامل حالة من عدم الرضا، وفى حالة توافرها . من جهة ثانية، فان حالة عدم الرضا تنخفض إلى لا شىء . على أن حالة انحسار الشعور بعدم الرضا لا تحدث حالة رضا، فيما تتعلق عوامل الدافعية (مثل توافر عوامل التحدى فى الوظيفة وحرية التصرف والمسئولية والانجاز) بالجوانب الذاتية التى، إن توافرت، تؤدى إلى الشعور بالرضا وتدفع بالأداء[١١] .

حينما يتم تطبيق نظرية العاملين على تصميم الوظائف فانها تركز على إحداث تغييرات في العمل نفسه «بالتوسع رأسيا» أى العوامل الدافعة في النظرية[١٢]. ولتوضيح عملية تطبيق الاثراء الوظيفى، لننظر في وظيفة مشغل مكبس في مصنع للسيارات. تشمل وظيفة المشغل عمل رقائق الحديد وصفها في المكبس ثم تشغيل المكبس الذى يحيل لوحة الحديد إلى قطعة حديد مشكلة في هيئة باب للسيارة. قبل ظهور أسلوب الاثراء الوظيفى، كانت مسئولية المشغل تنحصر في وضع عدد من الأبواب في اليوم الواحد، فيما يتم التحكم في تزويد المواد الخام والمواد المصنعة بوساطة الخط التجميعى.

كيف يمكن إثراء وظيفة مشغل المكبس هذا؟ من الممكن إدخال التعديلات الآتية والتى تتضمن عوامل الدافعية في نظرية هيرز بيرج:

١ ـ المسئولية: وسع مسئولية العامل بجعله مسئولا ليس فقط عن الانتاج بل وعن ضبط الجودة، والصيانة المقررة للمكبس أيضا. وتعمل هذه الجوانب الثلاثة ـ الانتاج، وضبط الجودة، والصيانة ـ على إيجاد «وحدة عمل منسجمة» ومتكاملة بالنسبة للمشغل (أى وحدة المهمة وتنوعها).

٢ ـ اتخاذ القرارات: وسع سلطة العامل وحرية تصرفه في العمل من خلال وضع معايير للانتاج والتحكم في سرعة السير الناقل، والتقليل من الاشراف المباشر عليه (أى الاستقلالية في أداء المهمة).

٣ ـ التغذية المرتدة: زود العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء واترك للعامل نفسه، في بعض الحالات، مهمة جمع وحفظ تلك البيانات (أى المعلومات المرتدة حول اداء المهمة).

٤ ـ المساءلة والمحاسبة: كافىء العامل (كالاطراء والتقدير) على أساس ما تم إنجازه من أهداف.

٥ ـ النمو والتطور الذاتى: شجع العامل على اقتراح تحسينات في النظام الحالى. إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفى المحتمل من وظيفته الحالية.

٦ ـ الانجاز: من خلال التوسع في المسئولية والاستقلالية والمساءلة، ينشأ شعور بالانجاز أو الاحساس بعمل شىء ذى قيمة لدى المشغل.

لأسلوب هيرز بيرج في الاثراء الوظيفى مزاياه وعيوبه. فمن الجانب الايجابى يجب أن توفر الوظائف التى يتم إثراؤها قدرا اكبر من الدافعية وفرصا للرضا لدى العامل أكثر مما توفره الوظائف الروتينية أو ذات المهام المبسطة. و يؤمل أن ينتج عن هذا القدر العالى من الدافعية والرضا الوظيفى إنتاجية أعلى ومستوى أعلى من الجودة وانخفاض في معدلات ترك العمل والتغيب.

واما عيوب اسلوب الاثراء الوظيفى فتتعلق عموما بالتكلفة المرتبطة بتنفيذ برنامج الاثراء الوظيفى. فقد يدخل في إثراء الوظيفة تكلفة التدريب وتجديد أو توسيع المبانى والرواتب العالية إذ أن معظم الوظائف تتطلب عموما عمالا مهرة. وهناك مسالة اخرى تستوجب الاهتمام أيضا وهى أن هناك بعض العمال وخاصة كبار السن فيهم، قد يقاومون تلك التغييرات لأنهم «ألفوا وظائفهم بالصورة التى هى عليها». ومع ذلك فهناك من يرى أن مزايا الرضا الوظيفى والدافعية العالية والأداء الجيد تفوق العيوب المرتبطة بجهود الاثراء الوظيفى. وقد تم تنفيذ برامج للاثراء الوظيفى، منذ إنشائه، في عدد من المنظمات شملت الشركة الأمريكية للهاتف والتلكس (AT and T) وتكساس انسترومنت (Texas Instrument) وجنرال فودز (General Foods) واى بى ام (IBM) و بولورويد (Polaroid)[١٣].

مشكلات الاثراء الوظيفى:

لأسلوب الاثراء الوظيفى، كغيره من الأساليب المأخوذة من العلوم السلوكية التى تسعى إلى حل بعض المشكلات المتعلقة بالعاملين ـ عدد من النواقص. وتتعلق أبرز هذه المشكلات بالاطار النظرى والاستراتيجيات المعينة التى يستخدمها المديرون في تنفيذ برامج الاثراء الوظيفى. وكما أشرنا في الفصل الرابع، فهناك الكثير من الجدل حول مدى صحة نموذج هيرز بيرج[١٤]. إذ أن الاطار النظرى للنموذج لم يحدد أى الجوانب الأساسية في الوظيفة التى تشبع أيا من حاجات الدافعية، كما أن النموذج قد أغفل تحديد كيفية ارتباط خصائص العامل بظروف إثراء الوظيفة.

هناك عدد من المشكلات المحددة التى ترتبط بتنفيذ برامج الاثراء الوظيفى،فقد تضمن كثير من تطبيقات الاثراء الوظيفى عددا من التغييرات المتزامنة مع بعضها شملت تنوع مهام العمل والقدر اللازم من المسئولية والاستقلالية والتغذية المرتدة للعامل والقدر المطلوب من التعاون مع مجموعة العمل[١٥]. فاذا نتجت عن هذه البرامج تأثيرات إيجابية، فهل يرجع ذلك لواحد أم اثنين أم لكل تلك التغييرات مجتمعة؟ فالمشكلة إذن، تكمن فى قلة الدراسات التى تحدد أى تغيرات تصميم الوظيفة أكثر أهمية من غيرها. كما تنعدم الشواهد الخاصة بتحديد الجوانب الهامة فى تصميم الوظائف، والأثر الناتج عن تغيير أى منها. ونتيجة لذلك، فقد اختار المديرون أسلوبا عشوائيا باجراء تغييرات عديدة فى الوظائف متزامنة مع بعضها بأمل أن تكون النتائج الكلية إيجابية.

هناك ست مشكلات رئيسية يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم العمل فى إطار الاثراء الوظيفى. وهذه المشكلات هى:

١ ـ **غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف:** يندر أن تحرص الادارة على إجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون باعادة تصميم وظائفهم قبل البدء فى مشروع الاثراء الوظيفى.

فقد يكشف التشخيص عما يلى:

(أ) أن بعض الوظائف فى حالة أفضل مما ستكون عليه.

(ب) أن بعض الوظائف معقد وأن «الاثراء» الاضافى لها سيزيد من تعقيد المسألة.

(جـ) أن العاملين يتفاوتون بصورة ملحوظة فى استعدادهم أو قدرتهم على القيام بأعباء الوظائف بعد إثرائها.

(د) أن الادارة قد فشلت فى تقدير التزاماتها (من حيث الوقت والموارد) تجاه برامج الاثراء الوظيفى.

٢ ـ **عدم تغيير العمل:** حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة باجراء تغييرات جوهرية فى مهام العمل، مثل الاثراء الوظيفى، يلجئون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف باضافة مهام ثانوية لها ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال فى وظائفهم.

٣ ـ **الاخفاق فى مراعاة الاثار غير المتوقعة:** قد تحدث «تأثيرات جانبية» حتى فى حالة تنفيذ برامج كبرى لاعادة تصميم الوظائف، كما يحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف التى «لم يتم إثراؤها»، وحدوث إخلال أو إلغاء لبعض الاجراءات التى أثبتت كفاءتها وفعاليتها، وبذلك يضعف التأثير الايجابى للبرنامج ككل. فمنح مجموعة من مشغلى الآلات قدرا من الحرية فى تحديد سرعة العمليات ـ على سبيل المثال ـ قد يحدث ارتباكاً فى تدفق المواد الخام وفى إجراءات حصر البضائع المصنعة.

٤ ـ **التقويم غير الملائم:** ينبغى أن يتم تقويم أى اتجاه لتعديل السلوك التنظيمى تقويما علمياً، غير أن برامج الاثراء الوظيفى التى تم تقويمها علميا قليلة ومحدودة. فالطرق السائدة فى التقويم، عموما هى الوصف الشفهى، والمشاهدة أو دراسة الحالة لمرة واحدة فقط.

وتتمثل بعض أسباب هذا النقص فى:

(١) عدم القدرة على ترجمة مكتسبات السلوك الانسانى فى صورة كمية.

(٢) عدم القدرة على تحديد علاقات السببية.

(٣) عدم توافر الخبرة فى إجراء التقويم.

(٤) المغالاة فى التأكيد على الانجاز (الرغبة فى المظهر الجيد). وعدم الرغبة فى الاعتراف بالفشل.

٥ ـ **نقص التدريب فى مجال الاثراء الوظيفى:** كما يحدث فى كثير من محاولات التغيير التنظيمى، فان ما يحدث هو أن المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرهم فقط بالارتياح لتطبيقه. ونتيجة لذلك تستخدم إجراءات غير صحيحة، أو يكون هناك تفاوت واضح فى أساليب العمل داخل المؤسسة الواحدة.

٦ ـ **البيروقراطية الزاحفة:** فى أحيان كثيرة تضاف جهود الاثراء الوظيفى إلى العملية الادارية، ولا يتم دمجها بصورة كاملة فى نشاط المنظمة. وتتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة حينما لايؤتى الاثراء الوظيفى الثمار المتوقعة منه[١٦].

جاء الانتقاد الاضافي لبرامج الاثراء الوظيفي من قبل فين (Fein) الذى أشار إلى أنه بامعان النظر فى الدراسات المعروفة حول الاثراء الوظيفى، تتكشف لنا بعض نتائج هامة هى :

١ ــ أن ما يحدث فعليا يختلف عما يعلن بأنه حدث .

٢ ــ أجريت أغلب الدراسات على موظفين اختيروا عمدا، و بذلك لايكونون عينة ممثلة لقطاع العاملين .

٣ ــ أن عدد حالات الاثراء الوظيفى التى ورد ذكرها خلال العشر السنوات الماضية ضئيل جدا .

٤ ــ كانت التجارب التى أجريت، فى كل الحالات، بمبادرة من الادارة ولم تكن صادرة من العاملين أو النقابات[١٧] .

لقد كان فين (Fein) على قناعة من أن بعض التأثيرات الايجابية قد نشأت عن الادارة أكثر من الاثراء الوظيفى . و يعتقد أيضا أن الاثراء الوظيفى يفيد الأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق أمالهم من الأعمال التى يقومون بها، وهذا عكس الاعتقاد السائد بأن الناس يحققون ما يصبون إليه خارج وظائفهم وليس فيها[١٨] . علاوة على ذلك، يبدو أن أغلب برامج الاثراء الوظيفى موجهة نحو العاملين الذين تتراوح مهاراتهم بين المتوسطة والعالية وتتميز وظائفهم بالاثراء من حيث طبيعتها .

يعتقد فين أنه ينبغى على المديرين إن كانوا راغبين فى تحسين بيئة العمل أن يطلبوا من العاملين مايريدون . فمن الممكن أن ينتج الرضا عن الأجر، والأمان الوظيفى، وجو العمل المناسب، وليس فقط عن المشاركة، والمسئولية، وتنوع مهام الوظيفة[١٩] .

السلوك فى المنظمات
إبطاء المديرين السباقين

ارتبطت بعض الأوصاف مثل «المتعجل» و«النجم» و«المسابق» ــ لفترة من الزمن ــ بكثير من المديرين الشباب الذين تخرجوا حديثا فى كليات إدارة الأعمال وأصبح يشار إليهم بمديرى وقادة المستقبل . وتتمثل أكثر استراتيجيات تصميم الوظائف المستخدمة فى ترقية هؤلاء المديرين بسرعة بحيث يستطيعون اكتساب مهارات قيمة ومعرفة ثرة بالمنظمة فى فترة قصيرة نسبيا .

بدأ كثير من المنظمات مثل ايلى ليلى(Eli Lilly) وان سى ار (NCR) وسارة لى(Sarah Lee) فى الوقت الحاضر إعادة النظر فى الحكمة من استخدام هذه الاستراتيجية فى تصميم الوظائف ــ وتقوم هذه الشركات وغيرها فى الواقع بوقف ظاهرة المديرين المترقين بسرعة بابقائهم فى وظائف معينة لفترة طويلة بالقدر الذى يكسبهم تجربة راسخة وصلبة . وهناك أسباب عديدة وراء هذا التحول الخطير :

- من الممكن نقل المديرين الواعدين بين الوظائف فى فترات قصيرة حتى يمكن تنمية المهارات الادارية فى وقت قصير .
- يركز كثير من مديرى الترقية المستعجلة اهتمامهم وجهودهم على مشروعات قصيرة المدى سريعة النتائج وتستحوذ على اهتمام رؤسائهم وذلك لادراكهم لقصر المدة التى يمضونها فى الوظيفة .
- تواجه كثير من المنظمات صعوبة الحصول على مديرين شباب يستطيعون معالجة التعقيدات الملازمة للمشكلات الادارية المعاصرة .

نتيجة لذلك، يجد مديرو الترقية السريعة فى وقتنا الحاضر أن مهام العمل التى تسند إليهم تستمر لفترة أطول من المهام التقليدية التى كانت تستمر لفترة سنة أو سنتين .

لقد تبنت شركات قليلة هذا التحول الكبير حتى الآن، و يرى كثير من المديرين والباحثين أن هناك أسبابا أخرى غير ظاهرة وراء ذلك . و يقولون إن هذا التحول قد جاء نتيجة لنقص الوظائف الادارية منذ فترة الكساد الأخيرة تقابل ذلك زيادة فى عدد المديرين الشباب الذين يتنافسون على وظائف قليلة، ولا يقبلون التنقلات المتكررة .

المصدر : Larry Reibstein; "The Not-So-Fast Track : Firms Trying Promoting Hotshots More Slowly". **The Wall Street Journal**, March 24, 1986, p. 19.

أما مسألة ما إذا كان الاثراء الوظيفى عامل دفع قو يا وأسلو با لزيادة الرضا وتحسين الأداء فأمر غير واضح . فالاثراء الوظيفى – فى إطار نظام التقو يم الذى وضعناه – موجه نحو معايير كل من إنجاز العمل ورد فعل العامل، على الأقل من الناحية النظرية . أما من الناحية العملية، فقد كانت النتائج أقل مما تم التنبؤ به . وعلى الرغم من وجود هذه المشكلات . فلا بد من التسليم بالاثراء الوظيفى كاستراتيجية لاعادة تصميم الوظائف، وأن يعتمد كاسلوب محتمل للتطبيق إذ أنه يسمح للمديرين باستخدام الفطنة والبداهة . ومع ذلك يتحتم على المديرين الالمام ليس فقط بالمسائل المتعلقة بالأساس النظرى للاثراء الوظيفى، بل و بالمشكلات المرتبطة بتنفيذ استراتيجية إعادة تصميم الوظائف أيضا . و يتطلب ذلك، التشخيص الدقيق قبل بداية برنامج الاثراء الوظيفى، وتقو يم تفصيلى أثناء و بعد تنفيذ البرنامج .

إعادة تصميم خصائص الوظيفة : إشباع الحاجات والفروق الفردية

يتفق أغلب المديرين على أن هناك تباينا واضحا لردود الفعل بالنسبة لأى مجموعة من العمال تجاه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف مماثلة فى أى منظمة من المنظمات . ومن الممكن أن توفر الوظائف فرصا متنوعة لاشباع حاجات شخصية أو لتحقيق أهداف معينة للمنظمة، اعتمادا على الكيفية التى يتم بها تصميم العمل . و يرى مازلو فى ترتيبه الهرمى للحاجات أن هناك بعض الوظائف التى توفر للعاملين فرصة إشباع الحاجات المادية وحاجات الأمن (مثل الأجر المناسب والمزايا المادية وظروف العمل الآمنة)، والحاجات الاجتماعية (مثل التفاعل المرضى والعلاقات الودية مع زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء)، والحاجات العليا (مثل التطور والتقدم والانجاز والاستقلالية والتحدى فى الوظيفة)[٢٠] .

إن النتائج التى تعود من الوظيفة تعتبر دالة لنوع الوظيفة والشخص الذى يشغلها، أى أداء الفرد فى الوظيفة وإشباع حاجاته من خلال العمل عامل مشترك للطريقة التى يتم بها تخطيط أو تصميم العمل وأنواع الحاجات أو الأهداف ذات الأهمية القصوى للأفراد . فبالنسبة لمندوب المبيعات، مثلا، سيرتفع مستوى الأداء و يحدث إشباع للحاجة إذا كان الفرد مناسبا للعمل – لأن الانجاز والاستقلال من المتطلبات الأساسية للوظيفة . أما بالنسبة لمراقب الصيانة، فقد يرتكز التوافق التام بين الوظيفة والفرد على جوانب الخبرة الفنية والتعاون والانجاز والسيطرة على حالات التوتر والقلق . فيما يكون الأداء وإشباع الحاجات هما الناتج بالنسبة لصراف البنك حينما يكون الاهتمام بالتفاصيل والاتجاه نحو العلاقات الشخصية هى الجوانب التى تلائم بين الفرد والوظيفة، كما يبين ذلك لولر بقوله :

> «إننا – إذن – بحاجة إلى معرفة سبل إدارة المنظمات التى تسلم بأهمية معاملة الأفراد بصورة مختلفة وبوضعهم فى البيئات والمواقع التى تتناسب مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم المتفردة»[٢١].

و يشير ذلك إلى حاجة المنظمة لتصميم وظائفها بالصورة التى تناسب الاختلافات الموجودة بين العاملين . وسيتم الارتقاء بمستوى الدافعية والأداء إذا كان من الممكن تصميم العمل بصورة تجعل العاملين يعتقدون أنهم يستطيعون إشباع حاجاتهم الشخصية، والوفاء بالأهداف التنظيمية من خلال العمل الجاد، على أن ذلك يعنى أن المديرين مواجهون بمهمة عسيرة إذا ما كان عليهم تصميم وظيفة كل عامل . فالحل الأوفق – إذن – هو النظر فى مجموعتين كبيرتين من الحاجات : حاجات المستوى الأدنى (وهى السلامة والأمان والحاجات الاجتماعية) وحاجات المستوى الأعلى (وهى تقدير الذات والمركز وتأكيد الذات) .

هناك الكثير من حاجات المستوى الأدنى مشبعة تماما فى ظل التصميم القائم للوظائف فى أغلب المنظمات . فكثير من العاملين راضون جدا بالوظائف الروتينية المتكررة المهام[٢٢] . وقد يحدث أن يختار العمال بأنفسهم وظائف روتينية لأنهم يريدون إشباع حاجات المستوى الأدنى فقط (مثل الراتب والمزايا الاضافية وظروف العمل الآمنة) فى وظائفهم، بينما يسعون إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى خارج نطاق العمل عن طريق الهوايات والاشتراك فى النشاطات الثقافية العامة وغيرها . فأى محاولة لاثراء وظائف هؤلاء قد تقابلها مقاومة وتنتهى بالفشل . وكما اشار فين :

يفضل البعض (العمال) البقاء فى وظائف حافلة بالتكرار، وتتطلب مهارات بسيطة، حتى فى حالة توفر فرصة للترقية لوظائف بمهارات عالية من خلال المسابقات الوظيفية . فقليل من العاملين يكافحون للتحول إلى وظائف ذات مهارات، كالميكانيكيين

والحرفيين ومجهزى الماكنات والمعدات ورؤساء مجموعات ومشغلى المرافق العامة والوظائف الأخرى المماثلة التى يتوافر فيها قدر كبير من الاستقلالية فى أداء العمل . و يبدو أن ما يحدث هو أن العامل يبدأ فى وظيفة جديدة و يقرر ما إذا كان العمل فيها يناسب حاجاته ورغباته . وتتكون الانطباعات حول الوظيفة من عدة عناصر تشمل الأجر، وقرب مكان العمل من السكن، وطبيعة العمل وظروفه، واتجاه الاشراف والانسجام مع الزملاء فى العمل، وتاريخ تجربة الشركة فى مجال الاستخدام، والأمان فى الوظيفة، والحاجات المادية، وفرص التقدم فى الوظيفة، والعوامل الأخرى ذات الصلة . و يتم اختيار العامل للوظيفة بطرق مركبة، وذلك من خلال تقو يم العوامل المختلفة وتحديد ما يمكن الاستغناء عنه فى مقابل الحصول على غيره . فقد تكون ظروف العمل سيئة ولكن إذا كان الأجر عاليا و يتوافر الأمان فى الوظيفة فمن الممكن أن تكون الوظيفة مقبولة . وعادة ما يبقى العمال بعد مرور سنة أو سنتين على التحاقهم بالعمل فى مصنع من المصانع فى وظائف أو سلسلة من الوظائف تناسبهم أو يطيقونها . أما الذين تركوا الوظيفة فاما أن يكونوا قد اختاروا بأنفسهم ترك الوظيفة، أو «اختارتهم» الادارة ليتركوها[٢٣] .

لعله من الخطأ أن نستنتج أن أغلبية العاملين إما أن تستجيب للوظائف الروتينية وذات التخصص العالى (الادارة العلمية)، أو الوظائف التى تم توسيعها رأسيا (الاثراء الوظيفى). فهناك، على الأقل، فئتان من العاملين : مجموعة قد تبتغى إشباع حاجات المستوى الأدنى، وتسعى بجد للحصول على وظائف روتينية، ومجموعة أخرى قد تتصف بحاجتها لوظائف تتميز بالتحدى وتوفر فرصا للتطور والتقدم الذاتى. و بما أن كثيرا من المنظمات توفر وظائف يمكن أن تلبى حاجات المستوى الأدنى، فقد يكون من الأوفق توجيه إعادة تصميم الوظائف فى اتجاه تصميم الوظائف الخاصة بالعاملين ذوى حاجات المستوى الأعلى[٢٤] .

أشار العلماء السلوكيون، فى وقت من الأوقات، إلى أن الأفراد قد يشبعون حاجات المستوى الأعلى عندما يدركون أنهم قد انجزوا عملا يستحق الجهد الذى بذل فيه، أو ذا معنى .

و بعبارة اوضح يجب ان يحصل الموظف على مستوى عال من الرضا حينما تحقق له وظيفته الاتى :

١ ــ أن توفر الوظيفة للعامل الشعور بأنه شخصيا مسؤول عن جزء قيم من عمله . فالوظيفة ذات قيمة بالنسبة للفرد حينما يحس بأن إنجاز العمل قد جاء نتيجة لجهده الشخصى، وأنه مسؤول مسئولية شخصية عن أى نجاحات أو إخفاقات يمكن أن تحدث . و يتم ترجمة هذا الجانب عمليا عن طريق الاستقلالية فى العمل التى قد تكون عاملا رئيسيا فى اختيار الفرد لمهنة معينة .

٢ ــ أن تتضمن الوظيفة عمل شىء ذى قيمة داخلية أو ذى اهمية أخرى معينة لدى الفرد . وهناك ثلاث طرق لجعل الوظيفة ذات معنى أو جديرة بالاهتمام :

اولا ــ من الممكن أن تركز وظيفة الفرد على وحدة متكاملة من المهام وليس على جزء بسيط منها . ومن أمثلة ذلك أن يكون الصراف بالبنك، مثلا، مسئولا عن مقابلة كل احتياجات العملاء والتى تشمل معاملات تتضمن الحساب الجارى وحساب التوفير وسداد أقساط القروض وفواتير الخدمات بدلا من التخصص فى حسابات التوفير والايداع والسحب . و يطلق العلماء السلوكيون على هذا الجانب مصطلح : وحدة المهام . وتتضمن الطريقة الثانية مطالبة الفرد بتنمية مهارات وقدرات متنوعة، واستخدامها لأجل تحقيق هدف ما . ففى حالة مراقب الصيانة، توفر المعرفة الفنية لمعدات المصنع ومهارة الاشراف والتفاعل مع العمال والزملاء، والقدرة على تخطيط وتنفيذ توقف العمل بالمصنع، واجراء أعمال الصيانة دون أن يترتب على ذلك فاقد فى المبيعات، توفر قدرا كبيرا من التنوع فى المهام . اخيرا يجب أن يكون للوظائف أثر ملموس (أى أهمية العمل) على الآخرين، سواء أكانوا داخل المنظمة أو فى المجتمع ككل . فعندما يقوم مندوب المبيعات ببيع المنتجات، فانه لا يرضى العميل فقط بل يوفر وظائف للعمال، وسبلا للعيش فى المؤسسة الصناعية نفسها ولهذا السبب أعطيت وظيفة البائع درجة من الأهمية .

٣ ــ يجب أن توفر الوظيفة معلومات مرتدة حول ما تم إنجازه : إن معرفة الفرد لأداء مهامه من متطلبات إشباع حاجات المستوى الأعلى . فاذا كان الفرد يؤدى عملا ذا معنى وأهمية، ومسئولا عنه مسئولية شخصية، فلن يحدث إشباع لحاجات المستوى الأعلى إلا إذا توافرت ــ بشكل معين ــ معلومات مرتدة عنه . وقد تنشأ المعلومات المرتدة إما عن العمل نفسه، أو عن الآخرين، مثل المشرف والزملاء أو العملاء . و يتلقى مندوب المبيعات معلومات مرتدة عن حجم الطلبات، وتقديرات مدير المبيعات، فيما

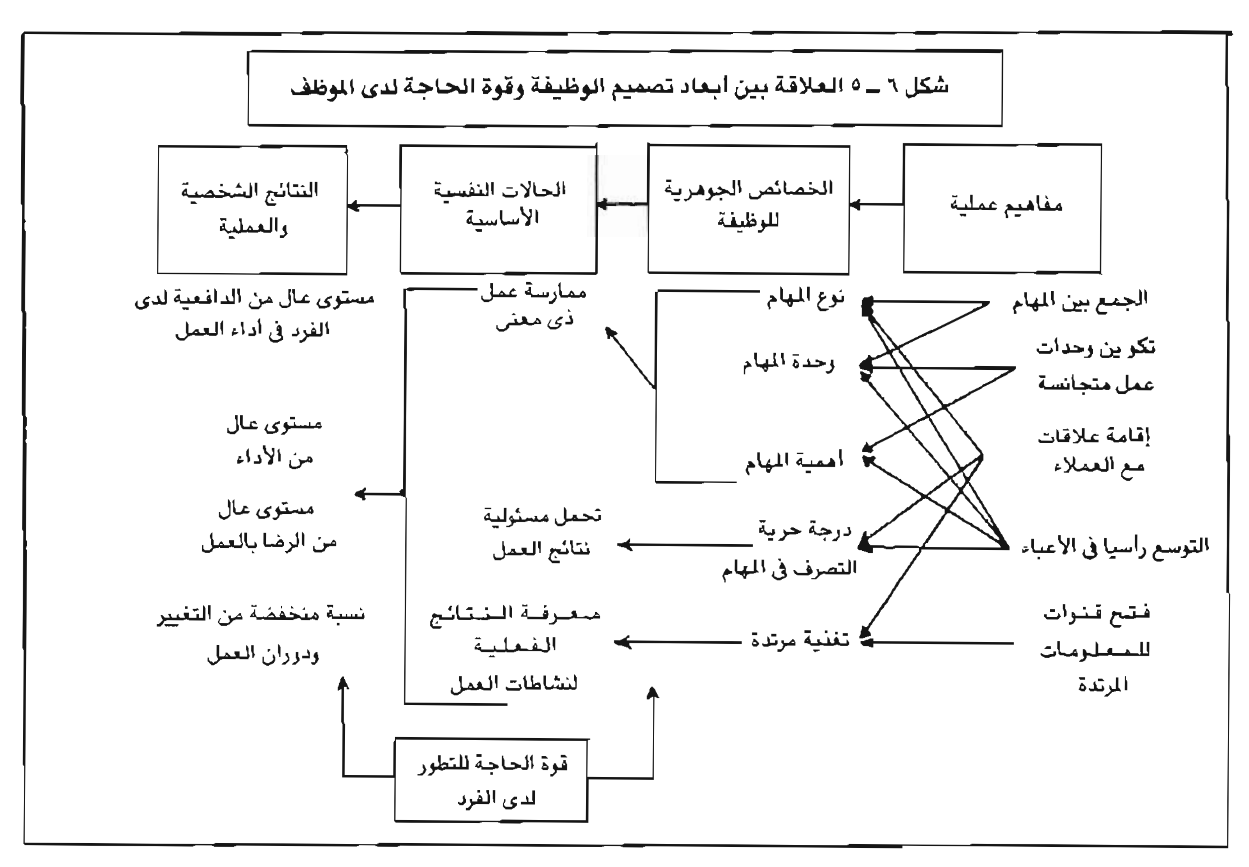
يحصل عليها مراقب الصيانة من خلال رؤيته لدوران الآلة بنجاح، وكذلك من مدير المصنع والعمال الآخرين . وأخيرا يمكن أن يتلقى صراف البنك معلومات مرتدة حول إنجاز العمل من الزبائن الراضين عن الخدمة (أو غير الراضين عنها) أو من مدير الفرع والزملاء الصيارفة[٢٥] .

أطلق على تنوع المهام، ووحدتها، وأهميتها، ودرجة حرية التصرف فيها، والمعلومات المرتدة حولها مصطلح «الجوانب الجوهرية» لأنها ترتبط مباشرة بتحقيق الرضا الذاتى[٢٦] ــ و يعرض شكل (٦ ــ ٥) نموذجا نظريا للفوارق الفردية الواجب أخذها فى الاعتبار عند تصميم الوظائف[٢٧] . و يصور هذا النموذج العلاقة بين الخصائص الجوهرية للوظيفة، والحالات النفسية الأساسية، والنتائج الشخصية للعمل، ودرجة قوة الحاجة للتقدم لدى العامل أو الموظف .

وكما هو وارد فى النموذج فانه يلزم أن تكون الوظيفة الأعلى من حيث إمكانيات الدافعية مرتفعة فى الحالات النفسية الثلاث . فاذا كانت واحدة أو أكثر من الحالات النفسية فى الوظيفة منخفضة، فيتوقع أن يكون مستوى النتائج الشخصية ونتائج العمل منخفضة . فعلى سبيل المثال، إذا كان مراقب الصيانة يشعر بأنه مسئول شخصيا عما يعتقد أن ما يقوم بعمله ذو معنى، ولكنه يتلقى معلومات عن أدائه بصورة غير منتظمة وفى أوقات متباعدة، فان تحقيق نتائج متميزة غير مضمون .

و يطرح شكل (٦ ــ ٥) أيضا مفاهيم عملية للتوسع فى الخصائص الجوهرية للوظيفة، على النحو التالى :

١ ــ **الجمع بين المهام :** وتعكس هذه الاستراتيجية العملية الابتعاد عن التخصص الدقيق الذى قضت به الادارة العلمية وذلك بتجميع المهام ذات التخصص العالى فى وحدة عمل أكبر. فبالنسبة للصراف فى البنك، يمكن عمل ذلك بأن يكون مسئولا عن عدة معاملات تتعلق بالزبون وليس بمعاملة واحدة . و يؤثر الجمع بين المهام على كل من تنوع المهام، ووحدة المهام .



ماخوذ من : J. Richard Hackman, Greg Oldham, Robert Jason and Keneth Purdy: "A New Strategy For Job Enrichment", Reprinted From the **California Management Review** Vol. XVII, No 4, p. 62.

٢ ـ **تكوين وحدات عمل متجانسة :** يركز هذا الجهد على «ملكية» الوظيفة باعطاء العامل مسئولية ثابتة لعمل محدد . فبدلا من تخصص مندوب المبيعات فى تصريف سلعة واحدة فقط ـ مثلا ـ يكون مسئولا عن مبيعات كل منتجات الشركة لفئة محددة من الزبائن و بذلك يتوافر الاحساس بوحدة العمل وأهميته لدى الفرد .

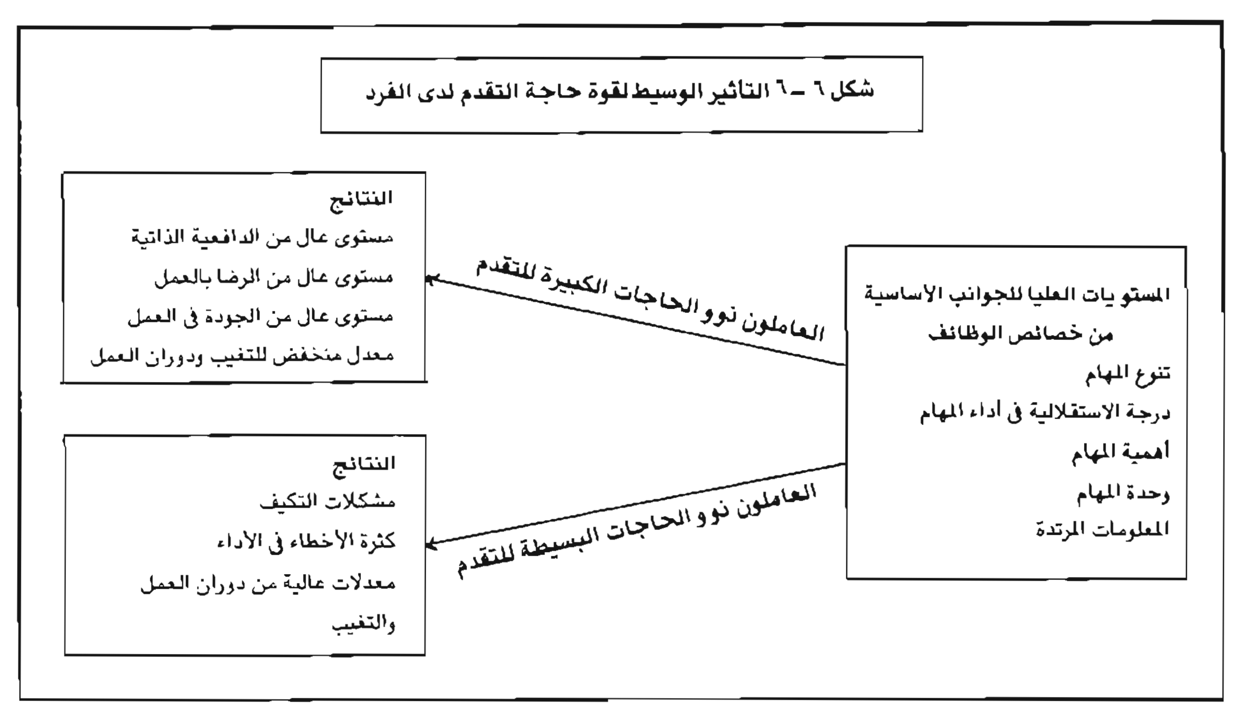
٣ ـ **تكوين علاقات بجمهور المستفيدين :** من الممكن أن يكتسب العامل أفاقا جديدة لعمله باقامة علاقة مباشرة مع العملاء . فقد يتعلق مراقب الشحن، على سبيل المثال، بشأن حالة السلعة عند وصولها لمكان العميل. فباعطاء هذا المراقب فرصة التحدث إلى العميل مباشرة، أو زيارة مكان العميل، تتوافر له فرصة زيادة التنوع ودرجة من الاستقلالية والمعلومات المرتدة المرتبطة بالوظيفة . زيادة على ذلك، فان إدخال شى جديد على الوظيفة، مثل إجراءات تحميل جديدة، تقلل من الاضرار بالبضائع عند الشحن وقد يؤى إلى زيادة أهمية الوظيفة وتحسين الأداء بالمنظمة .

٤ ـ **التوسع راسيا فى المسئوليات :** يتعلق هذا الجانب بتوفير قدر أكبر من الحرية والمسئولية فى أداء العمل . و يمكن أن يشتمل التركيز الرأسى لصراف البنك على جوانب مثل صلاحية أكبر فى وضع جداول العمل، وتحديد طرق العمل، وفحص الجودة، وتدريب العاملين الأقل خبرة فى العمل، وتحديد سرعة العمل، واستنباط حلول جديدة لمشكلات العمل . وتؤثر استراتيجية التنفيذ على درجة الاستقلالية والتنوع ووحدة المهام وأهمية الوظيفة بصورة مباشرة .

٥ ـ **فتح قنوات للتغذية المرتدة :** يساعد توفير الفرصة للعاملين للحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتدة، على معرفة ما إذا كان اداؤهم قد تحسن، أو انخفض، أو ظل ثابتا . وتركز أغلب قنوات التغذية المرتدة على المعلومات التى ترد للموظف من رئيسه المباشر . والأسلوب الآخر هو معرفة مستوى الأداء من الوظيفة مباشرة . فبالنسبة لصراف البنك، يمكن أن تتوافر له معلومات مرتدة من خلال احتفاظه ببيانات خاصة وحساب عدد المعاملات والأخطاء واستخدام نظام الحاسب الآلى المباشر بغرض امداد الموظف ببيانات إضافية حول الأداء .

واخيرا يشير النموذج إلى أن الحاجات النفسية العليا، وخاصة قوة حاجة التقدم لدى الفرد، تمثل الاعتبارات الأساسية لاجراء تغييرات فى تصميم الوظائف.إذ أن لبعض العاملين حاجات قوية للتطور الذاتى، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، ولتعلم مهارات جديدة . فقد يحتاج المحاسب الشاب الذى يعمل فى مجموعة مراجعين، مثلا، إلى تنمية مهارات تشخيصية وتحليلية جديدة . وقد تساعد تنمية هذه المهارات ذلك الشخص فيما بعد، فى الانتقال أو الترقية إلى إدارة الخدمات الادارية حيث يتركز العمل فى تبادل الرأى مع العملاء فى مسائل تتجاوز أعمال المراجعة إلى مسائل إدارية . و يتميز الأشخاص من أمثال هذا المحاسب، بقوة الدافع الشديدة نحو التقدم والنمو .

من ناحية أخرى لا يستطيع أى شخص أن يكون محفزا عن طريق عمله حتى لو كانت الحالات النفسية الأساسية نشطة وعاملة . فقد يكون مساعد مدير مؤسسة صغيرة للتوفير والاقراض ـ مثلا ـ راضيا تماما بوظيفته و يعتقد أنه يوظف مهاراته وقدراته إلى أقصى حدودها،وقد يرفض الترقية لوظيفة مدير فرع بالمكتب الرئيسى فى وسط المدينة لأن حاجته للتقدم ضعيفة من ذلك الوقت . و يوضح شكل (٦ ـ ٦) انه من الممكن أن يكون لقوة حاجة التقدم تأثير وسيط أو توفيقى على العلاقة بين نتائج الوظيفة ونتائج العمل[٢٨] . و يوحى هذا الشكل بأن العاملين من ذوى الميول القوية نحو التقدم تكون دافعيتهم إيجابية حينما تتوافر فى وظائفهم الجوانب الجوهرية مما يؤدى إلى مستوى عال من الرضا والأداء وانخفاض فى معدلات التغيب عن العمل ودوران العمل . و بالمقابل، قد يتفاعل الأفراد الذين تكون حاجة التقدم لديهم ضعيفة بصورة مغايرة تجاه الوظائف التى تتميز بالخصائص الجوهرية . وقد يثير التنوع، ووحدة مهام الوظيفة، والاستقلالية ـ الشعور بضرورة تكثيف الفرد لقدراته ومهاراته حتى يتمكن من أداء العمل بفعالية . ومن المحتمل أن يكون ذلك أحد الأسباب وراء اختلاف نتائج الاثراء الوظيفى . ومن المتوقع أن تكون لأى محاولة لاثراء وظائف مجموعة من العمال نتائج متباينة،لأن العاملين الذين يتميزون بحاجات عالية للتقدم سيستجيبون بصورة إيجابية لمشروع إعادة تصميم الوظائف، فيما تكون ردود فعل الذين لا يميلون إلى إشباع حاجات التقدم سلبية .



مأخوذ عن: J. R. Hackman, G. Oldham, R. Janson and K. Purdy: "A New Strategy for Job Enrichment", **California Management Review,** Summer 1975, p. 60.

ومن الضرورى التنبيه هنا إلى ضرورة الحذر فى تناول موضوع الفروق الفردية، إذ ينبغى على المديرين تجنب تصنيف العاملين معهم على نحو جامد وثابت لأى فترة من الزمن،فحاجات الفرد قد تتغير بمرور الزمن كما أشرنا إلى ذلك فى حديثنا عن الدافعية. ففى فترة معينة يمكن للمديرين أن يتعرفوا على العاملين الذين يحتمل أن يتفاعلوا إيجابا مع الوظائف ذات الخصائص الجوهرية، وأولئك الذين يحتمل أن تكون استجابتهم سلبية، ولكن بعد فترة أخرى قد تظهر حاجات للنمو والتطور عند أفراد معينين، بعد أن كانت ساكنة لوقت طويل. ومن ثم يصبح هؤلاء من المرشحين لاجراء تغييرات فى تصميم وظائفهم. وليس من العدل أن تحجب عن هؤلاء فرص حاجات التقدم بابقائهم فى وظائفهم الحالية لضعف حاجة التقدم لديهم فى وقت سابق. فاذا فشلت المنظمة فى توفير وظيفة جديدة لفرد من هؤلاء تتحدى قدراته فانه سيتركها.

أبحاث حول نموذج خصائص الوظيفة :

على الرغم من الحداثة النسبية لنموذج خصائص الوظيفة، فقد أجريت العديد من الدراسات لاختبار آثار الفروق الفردية على العلاقة بين خصائص الوظيفة وسلوك العاملين. وقد كشفت بعض تلك الدراسات عما يلى :

١ ـ كشفت الدراسات التى تناولت قوة حاجة التقدم عن تأييد يتراوح بين ضعيف ومتوسط للمفهوم القائل إن استجابة العاملين من ذوى حاجات التقدم العالية للوظائف التى تتميز بقدر عال من التنوع والاستقلالية ونظام المعلومات المرتدة ووحدة المهام ـ استجابة إيجابية[٢٩]. وبالرغم من أن بعض المشكلات المرتبطة بهذه الدراسات تعكس طريقة إجراء البحث، إلا أنه ما زال هناك سؤال حول ما إذا كان لقوة حاجة التقدم أثر على الطريقة التى يتفاعل بها الناس مع الوظائف[٣٠].

٢ ـ لقد ظهر فى كل من الدراسات الميدانية والمختبرية أن الاطار القيمى للعامل من الخصائص الفردية الهامة التى تؤثر على رد الفعل لأبعاد الوظيفة. فقد اتضح من دراسة شملت خمسمائة عامل فى سبع وأربعين وظيفة من إحدى عشرة منظمة مختلفة أن للقيم الثقافية للعمال فى المناطق الحضرية والريفية أثراً كبيراً على استجاباتهم[٣١].

ففيما كانت استجابة العمال الريفيين إيجابية نحو الوظائف المعقدة، كان العمال الحضريون أكثر رضا بالوظائف المتخصصة . وفى دراسة مختبرية تم تصنيف مفردات البحث على أساس فئة تهتم بالقيم الداخلية أو الذاتية للعمل (أى تميل نحو محتوى الوظيفة مثل الانجاز والتحدى وتنمية مهارات جديدة)، وفئة تهتم بالقيم الخارجية أو المظهرية (أى تميل نحو العوامل المحيطة بالوظيفة مثل الانتماء للجماعة والصداقة وسياسات التوظيف)،اتضح من هذه الدراسة أن مفردات البحث التى تهتم بالقيم الداخلية للعمل أكثر رضا بالوظائف المعقدة فيما كانت استجابة مفردات البحث التى تهتم بالقيم الخارجية للعمل تميل نحو الوظائف الأكثر تخصصا[٣٦].

أظهرت النتائج المحدودة حتى الآن أن الفروق الفردية قد تؤثر على الطرق التى يتفاعل بها الأفراد مع وظائفهم . و بالرغم من تلك النتائج المثيرة للاهتمام، هناك مشكلات قائمة يلزم على المديرين أخذها فى الاعتبار :

اولا، أن قائمة الخصائص الفردية لا نهائية . ومع تأكيد قوة حاجة المستوى الأعلى كاحدى الخصائص الهامة، إلا أنها لا تبقى كذلك بالنسبة لبعض العاملين فى بعض المنظمات أو المواقف . لذلك يبقى السؤال حول أى الخصائص الشخصية أهم فى الموقف المعين دون إجابة .

ثانيا، أن أغلب الخصائص الشخصية مثل الحاجات والرغبات والدوافع هى عوامل ديناميكية ومتغيرة نسبيا كما وردت الاشارة سابقا . فأى تغيير طفيف فى بنية حاجة من حاجات الانسان قد تحول رد فعله تجاه الوظيفة من حالة رضا إلى حالة من عدم الرضا، والعكس صحيح أيضا .

ثالثا، أن المعنى الدقيق لعبارات كثيرة ما زال غير واضح، مثل «إدراك مغزى الوظيفة» (حالة نفسية أساسية) أو «الدافعية الذاتية للعمل» (النتائج)[٣٣] .

و يتجه الفكر المعاصر نحو الاعتقاد بأن خصائص الوظيفة تؤثر على مستوى الدافع «الذاتى» لدى الموظف . ولنتذكر هنا أن النقاش حول نظرية التعزيز فى الفصل الخامس قد اتجه نحو الحديث عن إمكانية الدافعية «الخارجية» للمكافآت مثل الأجر والترقية والتقدير . و بالربط ما بين تصميم الوظائف ونظرية التعزيز، يستطيع المدير أن يحفز العاملين عن طريق عوامل تعزيز «خارجية» أو إحداث تغييرات «جوهرية» فى تصميم الوظائف .

اخيرا، ما زال مقياس الخصائص الشخصية غير مكتمل . و بدون هذه المقاييس، فان محاولة تصنيف الأفراد فى مجموعات صغيرة لبرامج إعادة تصميم الوظائف لن تكون مضمونة النتائج، كما أن العلوم السلوكية لم تبلغ بعد المرحلة التى تتوافر فيها للمديرين الأساليب الدقيقة والموثوق بها للتشخيص والتنبؤ .

حتى لو سلمنا بتلك المسائل الواردة سابقا، فان نموذج خصائص الوظيفة قد أحرز خطوات متقدمة فى مجال معرفة رد فعل العاملين لبرامج تصميم الوظائف . وعلى ذلك، لم يعد لازما على المديرين توسيع وإثراء وظائف كل العاملين بطريقة عشوائية، إذ أن النموذج لا يوفر فقط مفاهيم تطبيقية واضحة تساعد على التخلص من أسلوب «العشوائية» فى الاثراء الوظيفى، بل و ينبه أيضا إلى ضرورة الاهتمام بأثر الفروق الفردية على إجراء أى تغييرات على تصميم وظيفة الفرد .

ملخص لاستراتيجيات تصميم الوظائف :

تعرضنا فى نقاشنا لموضوع تصميم الوظائف إلى أربعة أساليب : الادارة العلمية، والتناوب الوظيفى، والتوسع الوظيفى، والاثراء الوظيفى، وإعادة تصميم خصائص الوظيفة بحيث تؤخذ الفروق الفردية فى الاعتبار . و يعرض جدول (٦ ـ ٧) ملخصا لتلك الأساليب الأربعة . يكشف هذا الجدول عن ثلاث نقاط رئيسية :

اولا ـ يستند أسلوبا الاثراء الوظيفى، وإعادة تصميم الوظائف ـ دون سواهما ـ على أطر نظرية حيث استفاد الأسلوب الأول من نظرية هيرزبيرج ذات العاملين، فيما استند الأسلوب الثانى على مدخل الترتيب الهرمى للحاجات كأساس له . و بالرغم من الخلاف الذى يدور حول نظرية هيرزبيرج، إلا أنه يلزم عدم التقليل من أهمية الاطار النظرى لفهم المتغيرات الجوهرية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى والنتائج المحتملة فى توجيه مسار عمل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء .

جدول ٦ ـ ٧ ملخص لمناهج تصميم الوظائف

المنهج	الخصائص	النتائج
الادارة العلمية	التركيز على الكفاءة من خلال التخصص وتنميط الوظائف ومراقبة الأعمال وتكرارية العمليات	استجابة العامل سلبية بسبب القدر الوافر من الملل، الذى يظهر فى معنويات العامل ودوران العمل، والتكلفة العالية للتدريب والأجور والمزايا الاضافية .
التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى	إما أن يتعاقب العاملون على وظائف مماثلة (تناوب) أو يتم التوسع فى الوظيفة أفقيا (التوسع) لتشمل مهام أخرى إضافية .	استراتيجيات قصيرة المدى لمعالجة مشكلات هبوط الروح المعنوية للعاملين.تبقى الوظيفة الأصلية كما هى دون تغيير.يركز الانتقاد على استخدام الادارة لهذا الأسلوب كأداة لرفع الانتاجية وتخفيض العمالة .
الاثراء الوظيفى	يستند على نظرية هيرزبيرج)يركز على التوسع الرأسى بزيادة المسئولية ودرجة حرية التصرف والتحدى فى الوظيفة.	نتائج إيجابية على وجه العموم. تتركز المشكلات على عدم ملاءمة النظرية وصعوبة التنفيذ وعدم اعتبار الفروق التقنية والفردية .
إعادة تصميم خصائص الوظيفة	يركز هذا الأسلوب على الخصائص الجوهرية للوظيفة للتعرف على ردود الفعل المختلفة من قبل الأفراد تجاه الوظائف.يتم تحديد قوة الحاجة للتقدم كمتغير وسيط وهام .	نتائج إيجابية لكنها من عينة محدودة. تشمل المشكلات تحديد وقياس عدد غير محدود للخصائص الفردية وطبيعة الحاجات الانسانية المتغيرة والغموض المرتبط بمتغيرات النموذج والعلاقات .

ثانيا ـ يختلف كل منهج لتصميم الوظائف من حيث مجال التركيز. فبينما تركز الادارة العلمية على التخصص الوظيفى وتكرار العمليات والمتطلبات المحدودة من المهارات كوسيلة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، يمثل التناوب والتوسع الوظيفى استراتيجيات قصيرة المدى تركز على التوسع الأفقى أعدت لمقابلة مشكلة العنصر الانسانى التى ارتبطت بأسلوب الادارة العلمية فى تصميم الوظائف . وتشمل معايير النتائج : التركيز على كل من إنجاز المهام، واتجاهات ومعنويات العاملين معا، حيث يركز الاثراء الوظيفى على تطوير كفاية العامل وتحسين معنوياته من خلال التوسع الرأسى فى مهام الوظيفة . أخيرا، يركز أسلوب إعادة تصميم خصائص الوظيفة على إعادة تصميم الخصائص الجوهرية للوظيفة وعلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين فى ذات الوقت .

ثالثا ـ هناك نتائج ومشكلات مختلفة ارتبطت بكل منهج لتصميم الوظائف . فبينما أدى تركيز الادارة العلمية على التخصص الوظيفى إلى نشوء مشكلات الاغتراب النفسى للعاملين، يمثل التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى طرقا «بديلة مؤقتة» نتجت عنها تغييرات طفيفة فى وظائف العاملين . أما نتائج برامج الاثراء الوظيفى الايجابية بوجه عام، فقد غطى عليها الانتقاد الموجه لأساسها النظرى والمشكلات المرتبطة بالتنفيذ وعدم مراعاة الفروق الفردية فى ردود الفعل تجاه الوظائف التى تم إثراؤها .

أخيرا، فان الشواهد التى تدعم أسلوب إعادة تصميم خصائص الوظيفة قد وردت فى عدد محدود من الدراسات . وتتمثل إحدى الميزات الايجابية لهذا الأسلوب فى أن الفردية تمثل عنصرا هاما فى إطاره العام . ومع ذلك، فقد ظلت قائمة الحاجات الانسانية غير المحدودة نسبيا، وطبيعتها المتغيرة، والأساليب المستخدمة فى قياس الفروق الفردية ـ مشكلة أساسية .

لقد حققت هذه الأساليب المختلفة ـ كما يوحى بذلك هذا العرض الموجز ـ تقدما ملحوظا خلال هذا القرن . ومع ذلك، فاننا لم نبلغ بعد المرحلة التى يتفق فيها العلماء السلوكيون والمديرون على قبول نظرية أو استراتيجية معينة لتصميم الوظائف . وسنقدم فى الجزء التالى أمثلة توضيحية لتطبيقات معينة فى تصميم الوظائف بغرض إلقاء الضوء على النجاحات والاخفاقات التى صادفها أى من هذه التطبيقات .

تطبيقات تصميم الوظائف

نسبة لأهمية هذا الموضوع للأداء التنظيمي، فقد وجدت مناهج تصميم الوظائف اهتماما كبيرا في العالم الصناعي. وفي الواقع، كشفت دراسة أجريت على أكبر المؤسسات في قائمة أكبر خمسمائة شركة ـ التي أعدتها مجلة فورشن (Fortune)، أن نسبة عالية من الشركات المستجيبة، إما أنها قد حاولت تنفيذ برامج لتصميم الوظائف، أو أنها في الطريق لذلك[٢١].

تناولت المنظمات المختلفة مشكلة عدم الرضا الوظيفي والسأم بطرق مختلفة.ولتقديم عرض موجز للقارىء عن تطبيقات تصميم الوظائف فسيتم تناول الأساليب التي ابتدعتها ثلاث منظمات (١) جنرال فودز (G. Foods) (٢) وساب وفولفو (Saab and Volvo) (٣) جنرال موترز (General Motors). و يجب عند استعراض هذه الأساليب الثلاثة لتصميم الوظائف النظر في الاستراتيجيات والطرق المختلفة المستخدمة في المنظمات الثلاث المكونة للعينة. ففي بعض الحالات تكون الاستراتيجية الرئيسية الاثراء الوظيفي، فيما تكون في حالات أخرى توليفية من التناوب الوظيفي والاثراء الوظيفي، وفي بعض الحالات الأخرى يكون التركيز على العمل الجماعي وإعادة تصميم خصائص الوظيفة.

تجربة جنرال فودز (general foods)

فكرت شركة جنرال فودز في عام ١٩٦٨ في إنشاء مصنع لانتاج أغذية الحيوانات الأليفة في توبيكا بولاية كنساس. و بسبب المشكلات المستمرة في مصانعها القائمة، مثل مشكلات: فساد المنتجات، والتخريب، وتوقف العمل المتكرر، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، رأت إدارة الشركة محاولة تطبيق أساليب سلوكية مبتكرة على المصنع الجديد. تم تصميم المصنع الجديد بحيث يتفق مع أسس تطوير المهارات والوظائف التي تتحدى قدرات العاملين والعمل الجماعي.

و يشمل التصميم الجديد سبعة جوانب رئيسية:

١ ـ **مجموعات عمل مستقلة**: تم تقسيم قوة العمل المكونة من سبعين عاملا إلى فرق يضم كل منها ما بين سبعة إلى أربعة عشر عاملا، وتم تقسيم الفرق إلى نوعين: (١) فرق للعمليات، وتتولى عملية الانتاج الفعلي (٢) فرق التعبئة والتغليف وتشمل مسئوليتها التغليف والتخزين والشحن. تدار هذه الفرق بوساطة العمال أنفسهم حيث يتولون تحديد المهمات وتمحيص واختبار الأعضاء الجدد إلى جانب المسئولية المضافة لاتخاذ القرارات في قطاعات كبيرة من العمليات الانتاجية.

٢ ـ **مهام وظيفية تتحدى قدرات العاملين**: تم تصميم الوظائف للتخلص من العمليات الروتينية والمملة بقدر الامكان بحيث تشتمل كل وظيفة سواء أكانت في خط الانتاج أو في المستودع ـ على درجة عالية من التنوع والاستقلال والتخطيط والاتصال المتبادل مع الفرق الأخرى، ومسئولية تشخيص ومعالجة المشكلات الميكانيكية، أو المرتبطة بالعمليات.

٣ ـ **تقلب الوظائف وحوافز التعلم**: حيث إن كل مجموعة من الوظائف قد تم تصميمها على أساس مستوى واحد من التحدي، فمن الممكن استخدام تصنيف واحد لكل العاملين، كما يمكن أن يتلقى العاملون زيادات في الرواتب في حالة تنمية قدرات جديدة والبراعة الفائقة في اداء أعمال مختلفة. وفي الواقع، تدفع مكافآت لأعضاء الفريق كلما تعلموا أكثر عن عمليات المصنع.

٤ ـ **توفر المعلومات**: على غير ماهو مألوف في الأعمال الصناعية، يتم تزويد العاملين بالمعلومات الاقتصادية اللازمة عن درجة الجودة والكميات والتي عادة ما تكون وقفا على المشرفين والمديرين.

٥ ـ **الادارة الذاتية**: يتم وضع الأنظمة والاجراءات عندما تظهر الحاجة لها بدلا من العمل وفق أنظمة وإجراءات مقررة سلفا. و يؤدي ذلك إلى تقليل الأنظمة غير الضرورية لتوجيه العمل فيما حددت فقط الخطوط العريضة أو الأنظمة الأساسية، وقد بنيت هذه بوجه عام، على الجهد المشترك لأعضاء الفريق.

٦ ـ **مزايا المراكز الوظيفية** : تم إزالة جميع المزايا المخصصة لبعض المراكز مثل الأماكن المخصصة لوقوف سيارات معينة، والتباين في ديكور المكاتب والغرف وتخصيص مداخل ومرافق معينة، كالمطاعم، لأشخاص في مراكز معينة دون غيرهم، بحيث أصبح هناك مكان واحد لوقوف كل السيارات، ومد خل واحد لجميع العاملين، وموظفي المكاتب، وعمال المصنع، على السواء وديكور موحد لكافة مرافق المصنع. اتخذت هذه الاجراءات لدعم فكرة العمل الجماعي داخل المصنع.

٧ ـ **المعرفة والتقويم** : من السمات الرئيسية البارزة للمصنع الالتزام بالتقويم المستمر لانتاجية المصنع، واتجاهات العاملين وروحهم المعنوية. وقبل الشروع في إجراء أي تغييرات، يتم إجراء تقويم لأثر هذه التغييرات على كل من الانتاجية، والروح المعنوية للعاملين[٣٥].

لقد واجهت إدارة المصنع الجديد ـ كما يحدث عادة في أي مشروع لاعادة تصميم الوظائف ـ عددا من المشكلات في مرحلة التنفيذ:

اولا ـ ظهر الشعور بالقلق بين العاملين فيما يتعلق بمعدلات الأجور. وقد كانت هناك أربع فئات أساسية للأجور:

(١) الفئة الابتدائية (٢) الفئة المفردة (إتقان وظيفة أو عمل واحد) (٣) فئة الفريق (إتقان لكل أعمال الفريق) (٤) فئة المصنع (إتقان كل الوظائف في المصنع). و بما أن قرار تحديد فئات الأجور من مسئولية رئيس الفريق، فقد برزت بعض المسائل الخاصة بتحديد درجة التمكن من الوظيفة وما إذا كانت الفرص متساوية بالنسبة للعمال لتعلم الأعمال (الوظائف) المختلفة.

ثانيا ـ بما أن الفلسفة التي تتبعها الادارة في هذا المصنع تختلف عن فلسفتها في إدارة المصانع الأخرى التابعة للشركة، فقد كانت هناك صعوبات تستجد كلما تفاعل العاملون بالمصنع الجديد مع الأفراد الآخرين في الشركة،و ينشأ عن ذلك مقاومة وعدم تأييد لسياسة الشركة.

اخيرا، لم تتفق توقعات فئة قليلة من العاملين مع فلسفة العمل الجماعي بالمصنع. وقاوم بعض العاملين اتجاه التوسع في مسئوليات الوظيفة وفكرة العمل الجماعي. و يعكس ذلك مرة أخرى، أنه من الممكن أن يكون للفروق الفردية للعاملين أثر كبير على فعالية أي اتجاه لاعادة تصميم الوظائف.

هل نجح المصنع الجديد في ظل هذا النظام المبتكر؟ أشارت التجربة إلى نتائج إيجابية بعد تقويم فترة ثمانية عشر شهرا من العمل بهذا النظام. فقد انخفضت التكاليف الثابتة غير المباشرة، مثلا، بنسبة ٣٣٪ عما هي عليه في المصانع القديمة، كما انخفضت الوحدات المرفوضة بنسبة ٩٢٪،فيما أصبح سجل السلامة للمصنع أفضل سجل على مستوى الشركة كلها. أما في الجانب البشرى فقد ارتفعت الروح المعنوية للعاملين، وكانت معدلات التغيب أقل من المعدل العادي في مجال الصناعة بنسبة ٩٪،فيما كان دوران العمل أقل من المتوسط العام بكثير.

مع أن النجاح المبدئي لمصنع شركة جنرال فودز يدعم و يشجع البرامج الكبرى لاعادة تصميم الوظائف، إلا أنه يتعين على المديرين ملاحظة أن **هناك عوامل محددة بمصنع اغذية الحيوانات، سهلت نجاح البرنامج**[٣٦].

اولا : أن مشروع إعادة تصميم الوظائف قد نفذ في مصنع جديد، ولعله من الأيسر تغيير توقعات العاملين في وضع جديد، عن مجابهة وضع راسخ عميق الجذور في مصنع قديم.

ثانيا ـ لم يعزل المصنع الجديد جغرافيا عن بقية أجزاء الشركة الأخرى فحسب، بل إن القوى العاملة فيه أيضا محدودة نسبيا (٧٠ عاملا) ولا تنتمى لاتحادات نقابية، مما أوجد مصنعا فريدا يجعل التحكم في عوامل الضغط الداخلية والخارجية ممكنا أو ـ على الأقل ـ التخفيف من تأثيرها وحدتها.

ثالثا ـ تناسب التقنية المستخدمة في الانتاج التغيير في تصميم الوظائف و بالتحديد:

(١) تم تصميم العملية الانتاجية بحيث يترك المجال لتأثير اتجاهات وأداء العامل على تكاليف الانتاج وجودة المنتج.

(٢) من المجدى فنيا واقتصاديا إزالة بعض الوظائف ذات المهام التكرارية والمملة.

(٣) نظرا لطبيعة انسياب العمل، فلا بد من توافر نظام للاتصال والتفاعل بين العاملين كمطلب أساسي للأداء الجيد.

وبذلك تتناسب فكرة العمل الجماعى تماما فى هذا المصنع. أخيرا، هناك التزام من جانب الادارة تجاه الأسلوب الجديد والمبتكر لتصميم الوظائف، وبدون هذا الالتزام – خاصة من جانب الادارة العليا – يتوقع أن تمارس الجماعات الأخرى ضغوطا مكثفة لجر المصنع الجديد لمواكبة السياسات والممارسات القائمة فى الشركة.

كيف يمكن للمرء تقويم تجربة جنرال فودز فى مجال تصميم الوظائف فى الوقت الحاضر؟ لعل كلمة «مزيج» هى الأكثر دقة[٣٧] لوصف التجربة. فقد طبقت الشركة نظاما لتصميم الوظائف يشبه إلى حد ما ذلك المطبق فى المصنع الجديد، فى مصنع ثان لصناعة اغذية الكلاب فى توبيكا، وأخر للقهوة فى نيوجيرسى، وتعتزم تطبيقه فى مصنعين فى المكسيك، وعلى موظفيها فى مكتبها الرئيسى فى هوايت بلينز (White Planes). ومع ذلك فما زالت تكلفة الانتاج ودوران العمل وحوادث العمل فى مصنعها الأصلى فى تبوكا أقل مما هى عليه فى المصانع الأخرى للشركة.

من ناحية أخرى، حدث عدد من التغييرات الجوهرية فى نظام تصميم الوظائف فى مصنع توبيكا الأصلى شملت تغيير الادارة العليا للمصنع بادارة جديدة، والحد من درجة الاستقلالية والادارة الذاتية والتطور الذاتى لأسلوب الفريق. أحدثت هذه التغييرات تعديلات جوهرية فى الفكرة الأصلية لتصميم الوظائف. وقد عزا الكتاب هذه التغييرات إلى «البيروقراطية الزاحفة» وضعف الالتزام من جانب الادارة العليا لشركة جنرال فودز[٣٨]. وفى الواقع لم يتم دمج أو قبول الخطة الأصلية لمصنع توبيكا بصورة متكاملة فى جهاز الشركة التنظيمى،إذ أن الأمر يقتضى إحداث التغييرات قبل الحصول على قبول التجربة فى الجهاز الكلى للشركة.

ماهى الدروس التى يمكن ان يتعلمها المديرون من تجربة توبيكا فى إعادة تصميم الوظائف؟

اولا – يتعين على المديرين اعتبار العوامل المساعدة، التى سبق عرضها، كدلالة على أن العوامل الموقفية (مثل الموقع والتقنية والمصنع الجديد) يمكن ان تؤثر على نجاح أى برنامج لتصميم الوظائف.

ثانيا – يجب أن تتكامل برامج تصميم الوظائف مع الجهاز الكلى للمنظمة وأن يتم قبولها من جانب المنظمة ككل،إذ يندر استبقاء مثل هذا النظام المختلف جذريا عن بقية أجزاء المنظمة فى معزل عنها، وبمعنى آخر، ينبغى أن يكون لدى المديرين الاستعداد لاجراء تعديل فى برامجهم عما كانت عليه فى الخطة الأصلية.

وعموما تشير تجربة توبيكا إلى أنه من اللازم على المديرين تشخيص وتحليل المواقف المعينة فى منظماتهم بدقة ليتمكنوا من تحديد العوامل المساعدة والمقيدة لنجاح البرنامج.

تجربة تصميم الوظائف فى السويد:

واجهت شركتا ساب وفولفو – أشهر شركتين لصناعة السيارات فى السويد – فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من هذا القرن مشكلة معقدة[٣٩] حيث بلغ معدل دوران العمل فى الكثير من المصانع وخطوط التجميع ٥٠٪ سنويا أو تجاوزها، فيما قاربت نسبة التغيب عن العمل ٢٠٪. زيادة على ذلك، كشفت دراسة على مستوى القطر أن ٤ فقط من كل ١٠٠ طالب من خريجى المدارس الثانوية قد عبروا عن رغبتهم فى شغل وظائف عمالية فى المصانع. ولم ينتج عن ذلك وجود صعوبة متزايدة فى شغل الوظائف المنتجة فحسب،بل تزايد باستمرار الاعتماد على العمالة الأجنبية (تشكل العمالة الأجنبية ٥٨٪ من القوى العاملة) مما أدى إلى ظهور مشكلات فى التعيين والتدريب وتفشى ظاهرة الاضرابات غير المشروعة.

ترى إدارة «ساب» ضرورة إعادة النظر فى هذا الاتجاه المكلف فى مشكلات العاملين، ولا بد أن يكون الهدف الأول لأى تفاعل مع هذه الظروف المحافظة على مستويات عالية من الانتاجية. فعند تنفيذ أى برنامج لحل مشكلات القوى العاملة (أو كما أسمته ساب زيادة الديمقراطية الصناعية)، لابد من تحقيق مستوى مرض من الانتاجية. ويتطابق ذلك مع ما أكدناه سابقا من أنه لا بد أن يعنى برنامج إعادة تصميم الوظائف بجانبين: إنجاز المهام واستجابات العاملين (انظر شكل ٦–١)، إذ أن الاهتمام بجانب واحد دون الآخر يؤدى إلى مشكلات أكثر تعقيدا.

يركز مشروع ساب لاعادة تصميم العمل أساسا على مصنع محركات السيارات حيث يتم تشغيل أربعة خطوط إنتاج ـ قميص الاسطوانة ورأس الاسطوانة وذراع التوصل والعمود المرفقى . تم استبدال خط تجميع المحركات التقليدى بجماعات صغيرة تتكون عادة من خمسة إلى اثنى عشر عاملا، تقوم كل جماعة بتوزيع أعباء العمل فيما يبين أفرادها . وقد تقرر الجماعة مثلا القيام بتجميع نصف أجزاء المحرك ـ تأخذ هذه المهمة، عادة، عشر دقائق، أو الالتفاف حول المحرك وتجميع كافة أجزائه فى نصف ساعة . لقد كان المتوسط العام للعملية التى يقوم بها العامل بنظام خط التجميع التقليدى أقل من دقيقتين ـ و يمكن أن يحدد الفريق أيضا سرعة العمل وعدد وطول فترات الراحة طالما استوفى كل متطلبات ٤٧٠ محركا كل عشرة أيام .

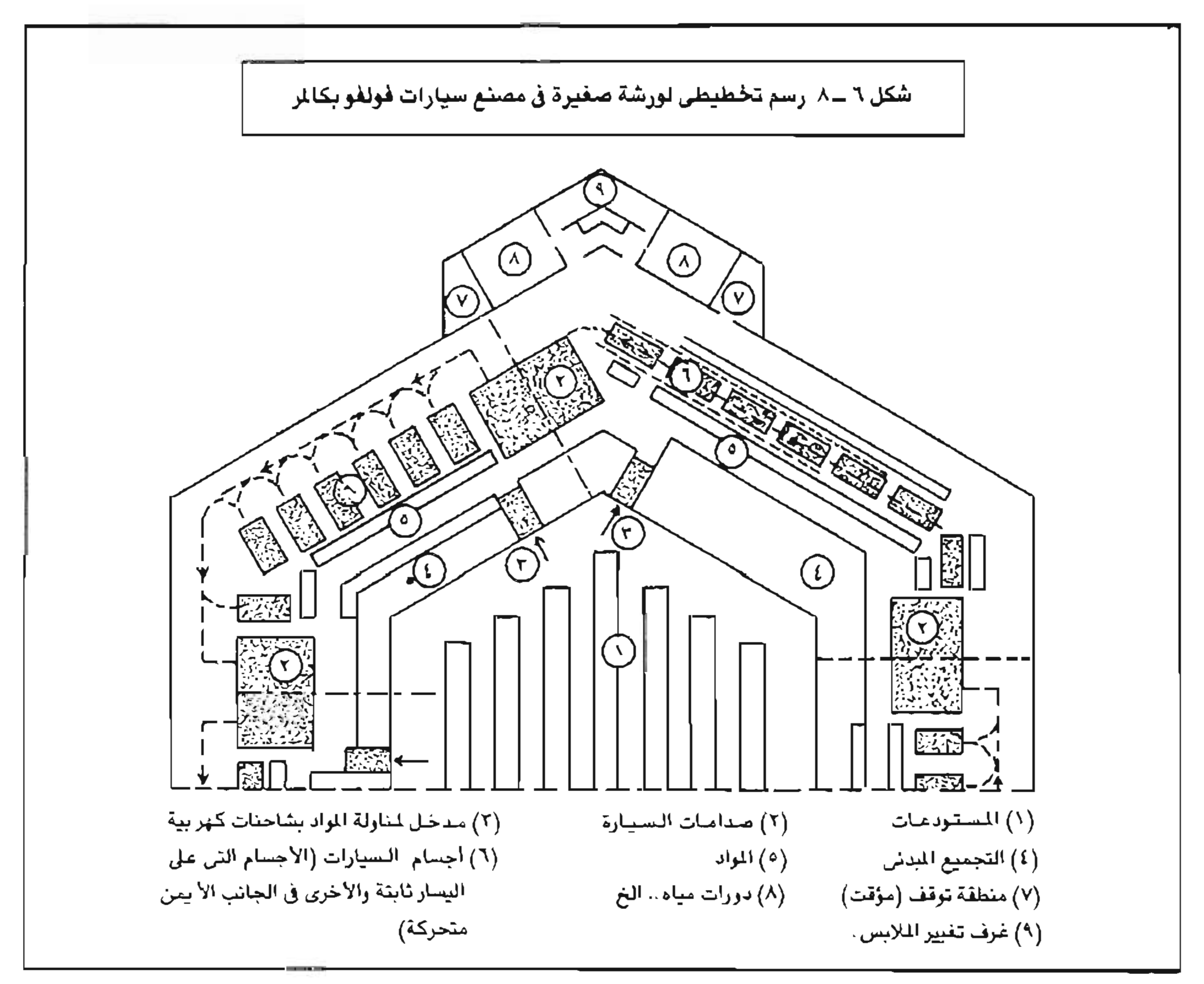
لقد كانت النتائج الأولية لبرنامج إعادة تصميم الوظائف متباينة منها الايجابى، ومنها السلبى، ومنها الحيادى . فمن الجانب الايجابى :
(١) زادت درجة المرونة فى الانتاج (٢) انخفضت تكاليف خط التوازن بسبب طول فترات التوقف (٣) استثمار مبالغ أقل فى أدوات التجميع (٤) تحسن فى مستوى جودة المنتج (٥) ارتفاع فى الانتاجية (٦) تحسن اتجاهات العاملين، فيما انخفض دوران العمل من ٤٠٪ إلى ٢٠٪ . اما فى الجانب السلبى فقد ظهر انخفاض فى سرعة الانتاج، وهذا يرجع إلى طريقة التجميع الجماعى وتعطل بعض المعدات الآلية ذات القيمة الباهظة .

واخيرا فان نتيجة حيادية بقيت على ماهى عليه وهى أن نسبة التغيب عن العمل لم تتغير (حوالى ١٥٪) .
لقد تم إجراء تغييرات جوهرية على تطبيق فكرة التجميع الجماعى فى النشاطات الصناعية الأخرى فى ساب . وقد سبق أن تخلت الشركة عن تجربة لتجيع شاحنات الديزل بسبب تعقيد مهمة التجميع (يأخذ تجميع ١٥٠٠ قطعة ٦ ساعات) . من ناحية أخرى فقد تم تطبيق نظام التجميع الجماعى لانتاج أبواب السيارات بنجاح . و يبدو أن الاتجاه الذى ستتخذه شركة ساب فيما يتعلق بالتجميع الجماعى يعتمد على نوع التقنية المستخدمة فى عمليات التجميع واعتبارات الانتاجية والرضا الوظيفى لدى العاملين .
اما فى شركة فولفو (Volvo) فان رد فعل الادارة تجاه مشكلات العاملين يشابه ما حدث فى سآب إلى حد ما[٤٠] . فقد تم تكوين فرق للانتاج، فى مصنع تجميع الشاحنات، من العمال الذين يؤدون مهام مشتركة . تقوم فرق الانتاج هذه بانتخاب مشرفيها وتحديد جداول الانتاج فى حدود المتطلبات التى تقررها الادارة وتوزيع الأعمال بين أعضائها وتكون مسئولة لدى الادارة عن مراقبة الجودة .

استخدمت الشركة فى مصنع تجميع السيارات تركيبة من نظام التناوب الوظيفى والاثراء الوظيفى . ففى جانب الدوران الوظيفى، يقوم العاملون بتغيير وظائفهم مرة أو عدة مرات يوميا اعتمادا على طبيعة العمل . فيما تم تطبيق الاثراء الوظيفى من خلال متابعة العاملين لجسم السيارة لعدة مواقع فى خط التجميع لمدة عشرين دقيقة تقريبا ـ أى ما يعادل سبعة أو ثمانية أضعاف الزمن الذى تستغرقه المهمة العادية .

تميزت نتائج هذين المشروعين لاعادة تصميم الوظائف بالتباين . فبينما انخفضت معدلات التغيب ودوران العمل، ارتفعت درجة جودة المنتج فى مصنع تجميع الشاحنات . و يلاحظ، من ناحية ثانية، أن معدلات التغيب ودوران العمل فى هذا المصنع عادة ما تكون منخفضة وأن الوظائف العادية أكثر تعقيدا وإثارة للاهتمام من مثيلاتها فى مصنع السيارات . و يتميز العمال أيضا بالمهارة العالية و يميلون إلى اعتبار أنفسهم فى درجة أعلى من عمال مصانع السيارات العاديين . أما فى مصنع السيارات، فقد انخفض معدل دوران العمل من ٤٠٪ إلى ٢٥٪ فيما ارتفع معدل التغيب عن العمل إلى الضعف تقريبا . وقد عزت الادارة هذه النتائج إلى خليط من المؤثرات لبرنامج تصميم الوظائف وعوامل خارجية تشمل تدهور الاقتصاد الوطنى والتشريعات الحكومية التى تتيح للعمال التوقف عن العمل دون أن يكون لذلك تأثير يذكر على رواتبهم .

مع وجود هذه النتائج المتباينة، ضاعفت شركة فولفو جهودها فى مجال تصميم الوظائف[٤١] . وتتمثل تلك الجهود فى مصنع السيارات التابع للشركة فى كالمر (Kalmer) والذى يتميز بالخصائص التالية :
١ ـ يتكون المصنع من أربعة مبان سداسية الاضلاع . تتكون ثلاثة منها من طابقين فيما يتكون الرابع من طابق واحد وتتلاقى المبانى الأربعة لتكون شكلا أشبه بالصليب كما هو مبين بشكل ٦ ـ ٨ .



شكل ٦ ـ ٨ رسم تخطيطى لورشة صغيرة فى مصنع سيارات فولفو بكالمر

المصدر : Willian F. Dowling, "Job Redesign On the Assembly Line : Farewell to Blue _ Collar Blues", **Organizational Dynamics**, 2 (1973).

٢ ـ النوافذ واسعة والورش مقسمة إلى أجزاء بصورة تسمح بدخول الضوء الطبيعى للعمال المصطفين على طول الحوائط الخارجية فتعطيهم الشعور بأنهم يعملون فى ورشة صغيرة.

٣ ـ يتجمع العاملون فى مصنع كالمر فى خمسة وعشرين فريقا يتراوح عدد أعضاء الفريق الواحد بين خمسة عشر، وخمسة وعشرين شخصا، يتولى كل فريق مهمة كاملة مثل تجميع أبواب السيارات. أو التوصيلات الكهربائية، أو تركيب فرش السيارة. و يمكن لأعضاء الفريق تبادل الأعمال أو تغيير الفريق عندما يريدون ذلك، كما يمكنهم تنو يع سرعة العمليات والتوافق مع الانسياب العام للانتاج إلا أنه يمكنهم زيادة سرعة العمليات أو التوقف برغبتهم. نتيجة لذلك، أصبح عدد المراقبين فى المصنع أقل من المتوسط الموجود فى مصنع عادى للسيارات.

٤ ـ تعرض الحاسبات الآلية معدلات الانتاج فى الساعة على شاشات العرض موفرة بذلك المعلومات المرتدة الفورية للعاملين.

٥ ـ ترفع السيارة على ظهر ترولى مرن يمر فوق شريط كمبيوتر مثبت على الأرض.فى حالة ظهور أى مشكلات فى السيارة يتم تحريكها إلى موضع جانبى، بينما تنزلق السيارات الأخرى على خط السحب. و بما أن الترولى يستطيع أن يدير السيارة لمدى ٩٠ درجة إلى جانبها. فقد تم التخلص من كثير من العمليات المرهقة التى كانت مصاحبة لعملية التجميع التقليدية.

ولكن لم ينج مصنع كالمر من الانتقادات التى شمل بعضها الآتى :

١ ـ بلغت تكلفة المصنع حوالى ٢٥ مليون جنيه استرلينى وتزيد هذه التكلفة بنسبة تتراوح بين ١٠٪ و ٣٠٪ من تكاليف أى مصنع عادى.

٢ ـ تزيد تكاليف الانتاج قليلا عن المعدل العادى.

٣ ـ إلى جانب ذلك، يستطيع مصنع كالمر تجميع مابين ٣٠ ألف إلى ١٦٠ الف سيارة فى السنة، اعتمادا على عدد الورديات، فيما تستطيع المصانع الأمريكية تجميع ما بين ٢٠٠ الف إلى ٤٠٠ ألف سيارة فى السنة . و يرى أصحاب الصناعات الأمريكية ان مصنعا على نسق تصميم مصنع كالمرو بمعدلات الانتاج الأمريكى قد تمتد مساحته إلى عشرة أميال.

تشير إدارة فولفو، من ناحية ثانية، إلى أن الشركة تقوم أساسا على إنتاج محدود غالى الثمن، وعلى ذلك يمكن تحمل تكاليف الانتاج الزائدة. زيادة على ذلك، فان الادارة ترى أن معدلات التغيب ودوران العمل المنخفضة، شىء ذو قيمة.

وتجب الاشارة هنا إلى أوجه الشبه والاختلاف بين نموذجى ساب، وفولفو. فبينما انحصرت جهود ساب فى نطاق محدود وركزت على إعادة تصميم العمل باستخدام فرق الانتاج طبقت فولفو، من جهة أخرى، أسلوب إعادة تصميم الوظائف فى نطاق أوسع مستخدمة فى ذلك التناوب الوظيفى والاثراء الوظيفى وفرق الانتاج. ومع ذلك فهناك وجهان للشبه بينهما :

أولا ـ تم دراسة الاعتبارات التقنية والتفكير فيها مليا قبل الشروع فى إعادة تصميم العمل.

ثانيا ـ والأهم، هو أن التغييرات التى أجريت فى تصميم العمل بهدف تنمية سلوك واتجاهات العاملين قد تناولت الأهداف الانتاجية أيضا.

بخلاف أوجه الشبه والاختلاف بين ساب وفولفو، هناك مسألة أخرى يتعين على المديرين وضعها فى الاعتبار وهى أن إمكانية تطبيق تجارب معينة فى بلد ما، فى دول أخرى محدودة جدا[٤٢]، أى قد لا يكون نقل أسلوب معين من إحدى الثقافات إلى ثقافة أخرى ممكنا بدون الدراسة المتأنية للأسباب الكامنة وراء نجاح أو فشل ذلك الأسلوب. فقد تختلف ـ مثلا ـ طبيعة التجارب التعليمية للعمال فى السويد، وأثر الاتحادات النقابية واللوائح التشريعية التى تنص على ضمان توافر العمالة، والاتجاهات العامة نحو مشاركة العاملين فى السلطة، اختلافا كبيرا عما هو موجود فى الولايات المتحدة أو اليابان أو انجلترا. ففى الولايات المتحدة، ينتج عن التركيز على الانتاجية الاستعداد لقبول البطالة. فهناك درجة من عدم الاستقرار أو الأمان الوظيفى فى أغلب الوظائف. أما فى السويد من جهة ثانية، فهناك التزام بمذهب العمالة الكاملة، و بذلك تصبح مسألة الأمان الوظيفى قليلة الأهمية. لذلك يواجه المديرون السويديون مشكلات عدم الرضا الوظيفى لدى العاملين قبل أن تواجهها الدول الأخرى.

و يتوقع أن تستمر حركة العمال نحو الوظائف التى تؤمن قدرا أكبر من الرضا، وتوفر المزيد من الالتزام والمشاركة المقترنة باستمرارية الرفاهية المادية فى أغلب الدول الصناعية. وعليه لا بد ان توازن الطرق التى يستخدمها المديرون فى علاج مثل هذه المسائل بتركيز الاهتمام على العوامل الداخلية (التقنية والفروق الفردية) والعوامل الخارجية (مثل الفروق الثقافية والحكومية والقانونية) على السواء.

مصنع جنرال موترز فى تارى تاون (Tarry Town) :

ليس بالضرورة أن تكون برامج تصميم الوظائف معقدة وشاملة بالصورة التى عليها فى جنرال فودز أو فولفو. ففى بعض الأحيان يكون للتغييرات البسيطة التى تجرى على الطريقة التى يؤدى بها العمل أثر كبير. ومن أبرز الأمثلة لذلك مصنع جنرال موترز فى تارى تاون بولاية نيو يورك[٤٣].

لقد أصبحت المشكلات التى تعانى منها صناعة السيارات الأمريكية معروفة للجميع ـ انخفاض فى حجم المبيعات وخسائر هائلة ومنافسة من الدول الأخرى، وأكثر ضررا من ذلك كله، المفهوم السائد بأن الشركات الأمريكية تنتج سيارات ذات نوعية وأداء أقل من نظيراتها الأجنبية. و بالرغم من هذه الصورة القاتمة، فان هناك نقاطا ناصعة بارزة للعيان، تتمثل إحداها فى مصنع جنرال موترز

فى تـارى تـاون بـولايـة نـيو يورك. لقد استطاع هذا المصنع أن يتحول من أسوأ مصنع فى شركة جنرال موترز إلى أكثرها كفاءة فى مدى بضع سنـين فى مـنـتـصـف الـسـبـعـيـنـيات . لقد شهد المصنع تحولا مثيرا بكل مقاييس الأداء سواء أكان من ناحية المرفوضات بسبب نقص الجودة، أو دوران العمل أو التغيب، أو التظلمات، أو شكاوى الموزعين.

نـشـأ بـرنـامـج تصميم الوظائف المعدل والمقام فى تيرى تاون بسبب عادى وهو التهديد بغلق المصنع إذا لم يحدث تحسن فى النوعية والانـتـاجـيـة . وقد ساعد هذا التهديد فى كسر الحواجز بين الادارة والعمال وأجبرهم على البحث عن حلول لمشكلات الانتاج من خلال الجهد المشترك.

و يتضمن الجهد المشترك طلب المشورة والراى واجتذاب خبرات العاملين داخل المصنع:فمثلا :

١ ـ أثـنـاء عـرض نموذج تعديل مقترح فى عام ١٩٧٢، عرضت الادارة التغييرات المقترحة على العاملين وطلبت معرفة أرائهم. ومن الـدهـش أن كـثـيـرا مـن الأفـكـار والمقـتـرحـات قد برزت . ولم يتم فقط تحديد الوفورات الملموسة فى التكاليف بل إن الادارة قد شجعت المشرفين على الاستمرار فى عقد اجتماعات مع العاملين ومناقشة المشكلات فى وقت العمل الرسمى.

٢ ـ تـضـمـنـت إحدى المشكلات القائمة وجود تسرب فى الزجاج الأمامى للسيارة عند المطر. فلما اتيحت الفرصة للعمال لمناقشة هذه المشكلـة، اتـضـح أن كـلا مـن الـعـامـلـين الذين يقومون بتركيب الزجاج الأمامى للسيارة يتبعون طرقا مختلفة فى وضع المادة الـلاصـقـة . وقد اتخذ العمال طريقة موحدة لم تقض فقط على شكاوى الموزعين والاجراءات التأديبية ضد العاملين بل أدت إلى تبسيط العمل أيضا.

٣ ـ تـم تـنـاول مـشـكـلـة لـحام أجزاء جسم السيارة بالجهد المشترك . قام العمال بدراسة المشكلة واقترحوا مجموعة من السياسات التى أدت إلى إعادة تصميم وظائف كل اللحامين ومن ثم حلت المشكلة.

كلما تقدم البرنامج، زادت النسبة المئوية للعمال بمصنع تارى تاون الذين شاركوا بشكل أو بأخر فى برنامج إعادة تصميم العمل. وقـد اكـتـشـفـت الادارة أنـه بـيـنـمـا تـلـتـقـى الـجماعات لحل مشكلة معينة غالبا ما ينتقل النقاش إلى مشكلات أخرى ترتبط بالعمل و يـواجـهـهـا الـعـمـال . وكـثـيـرا مـا يـتـم التوصل إلى حل للمشكلة المحددة ومعه طرق جديدة لأداء العمل و بذلك تنتج إعادة تصميم الوظائف ببساطة، و بطريقة هادئة عن جهود حل المشكلات.

لـقـد اتـخـذ اتـحـاد عمال مصانع السيارات موقفا متحفظا من تلك النشاطات . فبينما يعتقدون أن إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد طريـقـة أداء العمل تؤدى إلى تحسن الانتاجية وترقية الجودة إلا أن مثل هذا البرنامج لا يمثل حلا لنزاعات العمال . كما أنه لن يقبل كوسيلة تستخدمها الادارة لزيادة الانتاج على حساب العامل.

مـا هـى الـدروس الـتـى نـتـعـلـمها من تجر بة تارى تاون ؟ لعل اهم درس نتعلمه هو أنه ليس بالضرورة ان تكون محاولات إعادة تـصـمـيـم الوظائف دائما معقدة ومتشابكة بالصورة التى تمت بها فى فولفو وجنرال فودز. وقد راينا كيف يكون لفتح قنوات اساسية للتغذية المرتدة والا تفاق حول إحداث تغييرات فى مصنع تارى تاون تأثير ملموس على العمال والمنظمة على السواء.

نموذج متكامل لتصميم الوظائف :

يـبـدو مـن اسـتـعـراض الأمثلة التطبيقية الثلاثة لتصميم الوظائف أن هناك تباينا كبيرا فى برامج تصميم الوظائف التى قامت على أسس تنظيمية محددة . وفى اعتقادنا أن هذا التباين يرجع إلى سببين :

اولا ـ لا يـوجـد فى الوقت الحاضر إطار نظرى لتصميم الوظائف متفق عليه عالميا، ليسترشد به المديرون . ومن الواضح أن أغلب برامج تـصـمـيـم الـوظـائـف تـسـتـخـدم خليطا من أساليب التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى والاثراء الوظيفى ومراجعة خصائص الوظائف والعمل الجماعى.

ثـانـيـا ـ وربـمـا يـكـون اكـثـر أهـمـيـة، أنه لا يمكن تطو ير وتنفيذ برامج تصميم الوظائف بمعزل عن المنظمة ككل أو البيئة الثقافية. وسـتـؤثـر الـعـوامـل «الـمـوقـفـيـة» مـثـل تفرد مصنع جنرال فودز، والبيئة الثقافية لتجر بة السو يد، حتما فى فعالية أى مشروع لتصميم الوظائف.

لقد حددت دراسة تصميم الوظائف المقدمة فى هذا الفصل عوامل موقفية هامة بعينها، يلزم أخذها فى الاعتبار عند تصميم وظائف العاملين . و يعرض شكل (٦ ـ ٩) نموذجا متكاملا يسعى إلى تحديد هذه العوامل الموقفية الهامة وأثرها على تصميم الوظائف . وليس القصد من هذا النموذج أن يكون أسلوبا شاملا وكاملا لدراسة موضوع تصميم الوظائف، بل قصد به أن يكون أداة يستخدمها المديرون للنظر فى تصميم الوظائف فى إطار أشمل للمنظمة ككل . **يشمل النموذج اربعة عوامل اساسية :**

١ ـ **العوامل الأساسية لتصميم الوظائف :** وتتطابق هذه مع العوامل المبينة بشكل (٦ ـ ١) **الذى يظهر فيه عاملان رئيسيان هما :**

أ ـ عوامل تصميم الوظائف وتشمل محتوى الوظيفة و واجباتها والعلاقات المطلوبة .

ب ـ عوامل النتائج : وتركز على معايير ثنائية لتصميم الوظائف : إنجاز المهام واستجابات العاملين .

٢ ـ **العوامل البيئية :** و يؤكد هذا الجانب على ضرورة النظر فى البيئة الخارجية العريضة وأثرها على برامج تصميم الوظائف **و يشمل هذا العنصر اربعة عوامل :**

ا ـ **البيئة الاجتماعية :** وتشمل أثر الجوانب الثقافية العريضة التى تم التعرض لها فى تطبيقات تصميم الوظائف فى السويد . وكما وردت الاشارة فى الفصل الثالث، فان للخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد أثرا كبيراً على سلوكهم التنظيمى .

ب ـ **البيئة الاقتصادية :** وتشمل تأثير عناصر مثل ارتفاع أو هبوط السوق التنافسية والتقلبات الموسمية والدورية فى الحالة الاقتصادية .

جـ ـ **البيئة السياسية :** التى تقر بضرورة النظر فى اللوائح التشريعية (مثل التمييز فى المعاملة والعمالة الكاملة وتساوى الفرص) والمواقف تجاه الاتحادات العمالية وخلافها فى أى برنامج لاعادة تصميم الوظائف فى المنظمات .

د ـ **البيئة الجغرافية :** التى تلاحظ الفروق الاقليمية فى الثقافة والنشاطات والتى قد تظهر فى محيط البيئة الأشمل (القطر كله) مثلما ورد فى تجربة جنرال فودز .

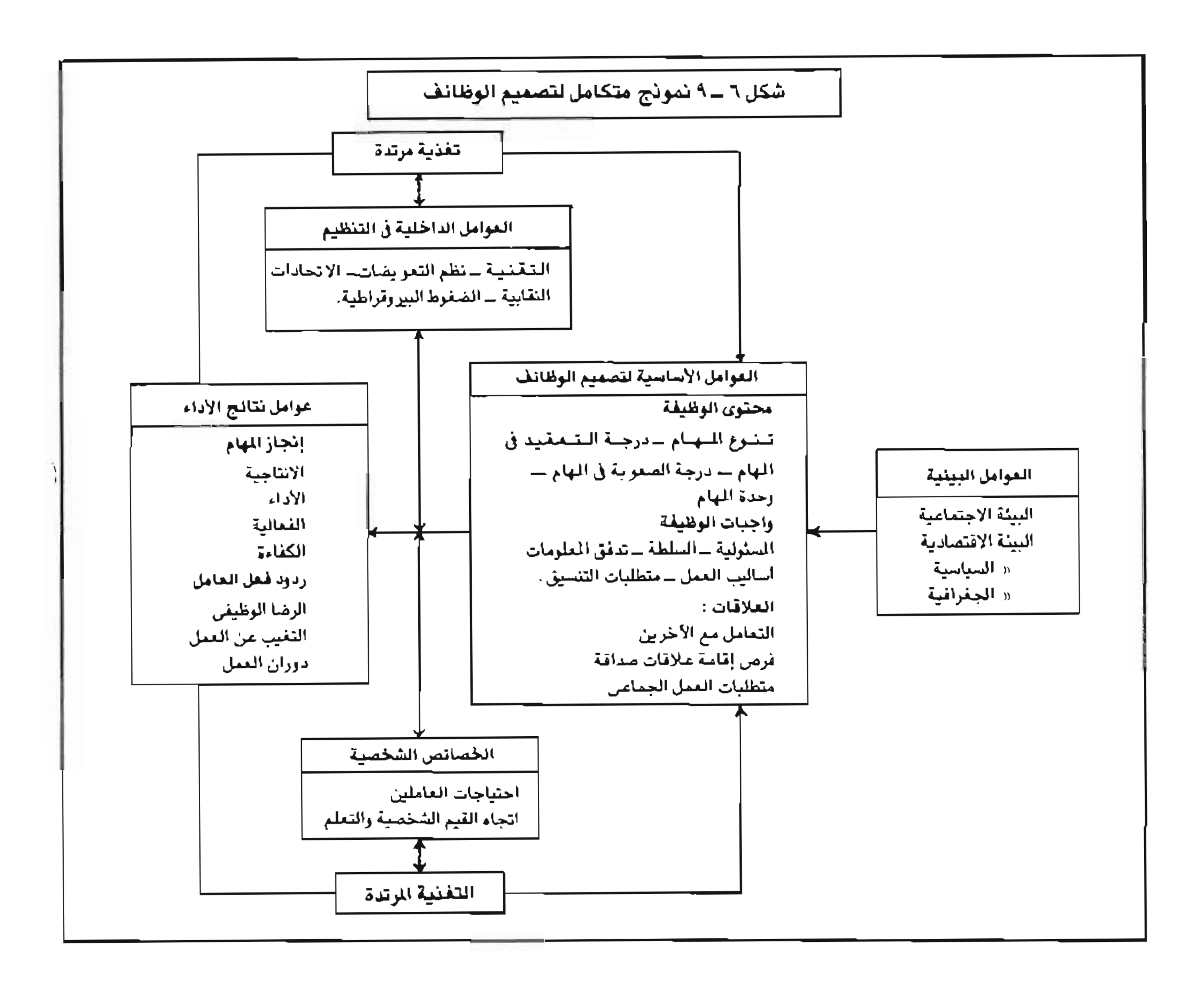
٣ ـ **العوامل الداخلية للتنظيم :** يسلم هذا الجانب بوجود بعض العوامل الداخلية التى قد تؤثر فى برنامج تصميم الوظائف أو تتأثر به . **من هذه العوامل :**

ا ـ **التقنية :** وتشمل عناصر العملية التحويلية فى المنظمة . فقد يكون من الأيسر، مثلا، إجراء تغييرات جذرية فى تصميم الوظائف فى منظمة خدمية (مثل بنك أو مستشفى أو دائرة حكومية) أكثر من إجرائها فى منظمة تعمل بنظام خط التجميع حيث تجعل الاستثمارات الضخمة فى المعدات الرأسمالية إجراء تغييرات جذرية غير ممكن .

ب ـ **نظم التعويضات النقدية :** والتى قد تتأثر بالتغيير فى تصميم العمل . فقد يرى كثير من العمال، كما وردت الاشارة فى تجربة شركة جنرال فودز، أن الزيادة فى المسئوليات ودرجة حرية التصرف والتنوع والمشاركة فى الأعمال تقتضى زيادة فى الراتب أيضا؛ أى إنه يلزم للتأكيد على مفهوم الانصاف لدى العاملين[٤٤] . أما خطط الأجور التقليدية، من جهة ثانية، فقد اغفلت مثل هذه التغييرات ولم تضمنها فى الاطار الذى تستخدمه فى التقويم . لذلك فقد تتطلب التغييرات فى تصميم الوظائف، فى بعض الحالات، تعديلات جوهرية فى نظم التعويضات النقدية المتبعة فى المنظمات .

جـ ـ **الاتحادات النقابية :** التى قد تثير مشكلات كثيرة لجهود تصميم الوظائف والتى توجه عادة للتخلص من الاحباط والملل والغربة المرتبطة بالعمل، على أن هذه العوامل نفسها هى الظروف المواتية لقيام النقابات . و بناء على ذلك، يتوقع أن تقاوم الاتحادات النقابية، فى بعض الأحيان، البرامج الكبرى لاعادة تصميم الوظائف . فاذا ما أريد لتصميم الوظائف أن ينجح، فلا بد من مشاركة كل من النقابات والادارة فى تطوير وتنفيذ وتقويم جهود تصميم الوظائف[٤٥] .

د ـ **الضغوط البيروقراطية :** وتتعلق بأثر الوحدات الأخرى فى المنظمة التى لم تتعرض لتجربة إعادة تصميم العمل . و ينشأ عن ذلك وجود «الذين يملكون» و«الذين لايملكون» حيث تمارس المجموعة الأخيرة ضغوطا على المجموعة الأولى لتتراجع وتلتزم بالأنظمة والاجراءات المقررة من قبل . و يمثل هذا الجانب الاختبار الأول، وليس الأخير بالقطع، لمدى التزام الادارة ببرنامج تصميم الوظائف .



٤ ـ **الخصائص الفردية :** قد يكون للفروق الفردية بين العاملين أثر خطير على نجاح برامج تصميم الوظائف، كما فصلنا أنفا.

وتشمل هذه الخصائص البارزة للعاملين مايلى :

ا ـ **نظام الحاجات بتركيز** خاص على قوة حاجات المستوى الأعلى أو حاجات التقدم لدى الفرد. وهنا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن الحاجات ديناميكية (متقلبة) بطبيعتها و يمكن أن تتغير كثيرا بمرور الزمن.

ب ـ **الاتجاهات القيمية :** وهى ميول الفرد تجاه القيم الجوهرية أو الداخلية (مثل المسئولية والتحدى والاستقلالية) والقيم الخارجية (مثل الأجر والأمان والاستقرار).

جـ ـ **الفروق فى الشخصية والتعلم،** والتى تركز على قدرة العامل على التعلم وتحمل المسئولية الأعلى والتحدى والمشاركة التى ترتبط عادة بأكثر أساليب تصميم الوظائف شيوعا.

يحاول هذا النموذج المتكامل توحيد بعض أهم العناصر والمعرفة المتعلقة بالأساليب الادارية لتصميم الوظائف. ولعل أهم الملامح التى تميز هذا النموذج تركيزه على ضرورة قيام المديرين بتحديد وتشخيص وتقو يم التأثير المحتمل للعوامل الموقفية العديدة التى تحيط بعملية تطو ير وتنفيذ أى برنامج لتصميم الوظائف. يستلزم الأمر أن يكون هناك وعى وتسليم من قبل المديرين بأنه لا يمكن إعادة تصميم العمل إلا فى إطار البيئة الكلية التى نسميها منظمة، وليس بمعزل عنها. كما ينبغى التعرف على التأثيرات الواردة والمتبادلة بين المنظمات الأخرى وفحصها جيدا، قبل الشروع فى تنفيذ محاولات جذرية لتصميم الوظائف.

موجـــز للمـــدير :

١ ـ يتعلق تصميم الوظائف بمحتوى ومهام وعلاقات الوظائف والنتائج المتوقعة منها. و يتعين على المديرين أن يأخذوا في الحسبان أن النتائج تتعلق بكل من إنجاز المهام (أى الأداء والانتاجية وخلافها)، والعوامل الانسانية (أى الرضا ودوران العمل والتغيب عن العمل ... الخ). و ينبغى أن تأخذ برامج تصميم الوظائف هذه العوامل في الاعتبار في مراحل التطو ير والتنفيذ والتقو يم.

٢ ـ مر التطور التاريخى لتصميم الوظائف بثلاث مراحل ركزت على :
(١) درجة التخصص الوظيفى (٢) تفاعل الادارة مع مشكلات العنصر البشرى (٣) الأساليب المعاصرة. نشأ عن التصنيع اتجاه نحو التخصص العالى في الوظائف الذى أدى بدوره إلى وجود مشكلات إنسانية لم تكن في حسبان المديرين. وتتمثل المسألة الواجب النظر فيها من قبل المديرين في أن هذه المشكلات قد نشأت (على الأقل جزئيا) عن عدم التوافق بين توقعات كل من العاملين والادارة.

٣ ـ أدت استجابة المديرين المبدئية لمشكلات العنصر البشرى المرتبطة بالتخصص الوظيفى إلى استخدام استراتيجيتى التناوب الوظيفى، والتوسع الوظيفى. وتعتبر استراتيجيات تصميم الوظائف هذه تدابير مؤقتة فقط لتخفيف الشعور بالاغتراب النفسى وعدم الرضا بالنسبة للعامل. ولم يتم في كثير من الحالات إجراء تغييرات على عمل الموظفين بدرجة كبيرة فيما بقيت الأسباب الرئيسية لمشكلات العاملين على حالها. لوحظت تأثيرات إيجابية قصيرة المدى على مستوى الرضا لدى العاملين إلا أن هذه التأثيرات قد عتمتها الانتقادات السلبية للنقاد وجماعات العمال الذين يدعون أن هذه الأساليب هى مجرد وسيلة أخرى تستخدمها الادارة لزيادة الانتاجية على حساب العمال.

٤ ـ كان الاثراء الوظيفى إحدى استراتيجيات تصميم الوظائف القائمة على أساس نظرى. وقد ثبت أن التركيز على الانجاز والتحدى في الوظيفة والمسئولية والاستقلالية قد نجح بدرجة معقولة في تطبيقات معينة. ولكن المشكلات المرتبطة بالنظرية والعجز عن رؤية الفروق الفردية في ردود الفعل تجاه الوظائف التى تم إثراؤها، والصعو بات في تنفيذ وتقو يم برامج تصميم الوظائف وضعت التطبيق الشامل للاثراء الوظيفى في موضع الشك.

٥ ـ لم يؤكد التركيز الحالى على إعادة تصميم الجوانب الأساسية لخصائص الوظيفة استراتيجيات التنفيذ فحسب بل والحالات النفسية الأساسية والفروق الفردية خاصة فيما يتعلق بحاجات التطور أيضا. على أن كيفية تحديد وقياس الفروق الفردية قد بقيت من المشكلات الهامة.

٦ ـ توضح تطبيقات تصميم الوظائف التى تم اختيارها أنه لا يوجد حتى الآن أسلوب متفق عليه عالميا لاعادة تصميم الوظائف. وتوضح الأمثلة التى تناولناها تنوع المناهج التى استخدمت بوساطة منظمات مختلفة في بيئات متباينة. والنقطة الرئيسية التى يجب على المديرين مراعاتها هى أنه في حالة الحصول على نتائج إيجابية وأخرى سلبية، فمن الصعب التأكد من معرفة أى من الأساليب المطبقة كان له التأثير الجوهرى في تلك النتائج. وعلى سبيل المثال، لم يثبت بالتجر بة ما إذا كان العمل الجماعى، كأسلوب لتصميم الوظائف، أكثر فاعلية من تدخل التوسع الوظيفى في تحسين مستوى إنجاز المهام واتجاهات وسلوك العامل.

٧ ـ ينبه النموذج المتكامل الذى تم عرضه إلى ضرورة توافر القدرة لدى المديرين على تشخيص وتقو يم البيئة لتنفيذ برنامج تصميم الوظائف حيث إن هذه الجهود لا تتم بمعزل عن بقية أجزاء المنظمة أو البيئة الكلية. فلا بد، إذن، من الأخذ في الاعتبار ليس فقط الاستراتيجية المعينة لتصميم الوظائف بل وتأثيرات بيئة المنظمة الداخلية (أو التأثيرات عليها) والفروق الفردية بين العاملين والبيئة الأشمل.

أسئلة للمراجعة :

١ ـ ناقش تطور أسلوب تصميم الوظائف من ناحية الزمن ودرجة التخصص الوظيفي ومدى الوعي بمشكلات الاغتراب النفسي للعامل.

٢ ـ لماذا لم تتحقق مزايا مدخل الادارة العلمية لتصميم الوظائف بشكل كامل؟

٣ ـ لماذا يعتبر التناوب الوظيفي، والتوسع الوظيفي استراتيجيتين قصيرتي المدى لتصميم الوظائف للحد من الاغتراب النفسي للعامل؟

٤ ـ ناقش كيفية توسيع وظيفة عامل في خط التجميع في مصنع للسيارات.

٥ ـ ناقش المشكلات النظرية المرتبطة بالاثراء الوظيفي.

٦ ـ كيف يمكن للمديرين التغلب على بعض المشكلات التطبيقية المرتبطة بالاثراء الوظيفي؟

٧ ـ ناقش الاختلافات بين التوسع الأفقي والتوسع الرأسي في الوظيفة.

٨ ـ ما هي فروق الخصائص الفردية، بخلاف قوة حاجة التقدم وتوجه القيم، التي يمكن أن تؤثر على مفعول التوسع في الخصائص الجوهرية للوظيفة؟

٩ ـ لماذا تعتبر التغذية المرتدة عاملا هاما في أي برنامج لتصميم الوظائف؟

١٠ ـ ناقش أثر الاختلافات الثقافية على برامج تصميم الوظائف.

حالة دراسية حول تصميم الوظائف

مؤسسة أوستن للالكترونيات

مؤسسة أوستن للالكترونيات، شركة مصنعة للآلات الحاسبة المكتبية والآلات الناسخة والمعدات والتجهيزات المكتبية الأخرى على نطاق دولي. يقع المصنع الرئيسي للشركة في أوستن بولاية تكساس فيما تنتشر مصانع أخرى أصغر على مستوى الولايات المتحدة وكندا.

تعتمد العمليات الصناعية المتبعة في شركة أوستن بشكل كامل تقريبا على تقنية خط التجميع. و يستخدم كل خط إنتاج طو يل عددا من العاملين والعاملات يصل إلى ١٠٠ عامل مسئولين عن تجميع جزئية بسيطة من المنتج النهائي. و ينضوي العاملون بالمصنع الذين يبلغ عددهم ثلاثة آلاف الى نقابة عمالية ـ وتبلغ معدلات الأجر والمزايا الاضافية أعلى من المتوسط العام بالنسبة للمنطقة.. وهذا النشاط الصناعي. تعتبر العلاقات بين الادارة والعمال ودية و يسودها التعاون. و بالرغم من أن إنتاجية المصنع تطابق الأهداف المحددة أو تتجاوزها إلا أن الادارة اصبحت قلقة بشأن المعدل العالي لدوران العمل خاصة في خطوط الانتاج (١١٪ سنو يا) والمؤشرات المتزايدة لانخفاض الروح المعنو ية للعاملين (مثل تزايد عدد الشكاوى والابطاء في العمل وتزايد أعداد الوحدات المستبعدة لعدم تطابقها مع المواصفات).

أعدت أوستين ـ باستحداث تقنية الكترونية جديدة ـ خططا لاضافة خط إنتاج جديد لانتاج حاسبات الجيب الالكترونية الصغيرة. و يرى مستر ستيف دورنر (Steve Dorner) مدير الشركة أن خط المنتج الجديد هذا سيوفر فرصة للشركة لاحداث طرق مختلفة لتصميم الوظائف، ومن ثم طلب من كي نيلسون (Key Nelson) مدير تطو ير العاملين وجون سيمون (John Simpson) مدير الهندسة الصناعية وسام سلينيسكي (Sam Selinsky) مراقب عام التصنيع اقتراح طرق بديلة لطرق خط التجميع تساعد على حل المشكلات المتزايدة المتعلقة بالروح المعنو ية للعاملين دون الاخلال بمستو يات الانتاجية المقررة.

بعد دراسة استمرت لعدة شهور تم إعداد خطة لتصميم وتجميع آلة حاسبة صغيرة. **وقد شملت الخطة الجوانب التالية :**

١ ـ يتم تجميع كل الة حاسبة بوساطة عشر فرق تتكون كل منها من أر بعة عاملين. يعمل كل فريق كمجموعة وليس كأفراد في خط التجميع. تحدد المجموعة مهمة كل فرد لليوم المعين. يسمح هذا النظام بقيام العامل الواحد بتجميع كل أجزاء الألة الحاسبة أو جزء منها اعتمادا على ما تقرره المجموعة في ذلك اليوم.

٢ ـ تستطيع كل مجموعة تحديد السرعة التي تعمل بها، ووضع قواعد للعمل طالما كانوا ينتجون مائة وحدة في اليوم.

٣ ـ يكون مراقبا خط التجميع مسئولين عن تدفق العناصر الأساسية من المواد الخام بصورة مناسبة للفرق والتأكد من أن كل فريق مزود بالعدد المناسب من العاملين بدلا من التركيز على الاشراف المباشر.

٤ ـ تكون الفرق مسئولة عن الجودة النوعية لانتاجها.

٥ ـ تتم عملية تجميع الآلة الحاسبة في الجناح الذي أنشيء حديثا في المصنع الرئيسي.

وبعد مرور اثنى عشر شهرا على تشغيل خط إنتاج الآلة الحاسبة الالكترونية دعا مستر دورنر لعقد اجتماع لتقو يم مدى تقدم العمل فيه.

وكان الحاضرون هم دورنر ونيلسون وسيمون وسلينيسكى وبيل هاريس مدير المصنع . **وقد جرى الاجتماع على النحو التالى :**

دورنر : بما أنك يا كاى مرتبط ببرنامج تصميم الوظائف بالنسبة للآلة الحاسبة منذ بدايته، فهلا عرضت بايجاز سير هذا البرنامج .

نيلسون : أولا وقبل كل شيء لا بد أن أذكر هنا أننا نحتاج لأكثر من سنة لاجراء تقو يم دقيق على أى برنامج رئيسى لاعادة تصميم الوظائف كهذا البرنامج، على أننى لاحظت علامات معينة تشير إلى أن البرنامج قد حقق الحد الأدنى من النجاح على الأقل.

دورنر : وما هذه العلامات ؟

نيلسون : اعتقد ان هناك علامات ثلاث : أولا : قمت باجراء ثلاثة مسوحات عن طريق استخدام الاستبيان خلال السنة الماضية ــ أجرى أولها مع بداية الانتاج وثانيها بعد مرور ستة أشهر على الأول والثالث أجرى فى الشهر الماضى ــ أوضحت النتائج أن العاملين فى صناعة الآلات الحاسبة أكثر رضا بعملهم من أى مجموعة إنتاج أخرى . وقد تم تدعيم هذه النتائج بملاحظاتى ومقابلاتى الشخصية مع بعض أعضاء الفرق .

ثانيا : لم يكن هناك إبطاء فى العمل أو مشكلات عمالية أساسية خلال العام الماضى كما كانت الحال فى الأجزاء الأخرى من المصنع . أخيرا بلغ متوسط الوحدات المستبعدة لعدم تطابقها مع المواصفات ٤٪ فى الشهر مقارنا بـ ٧٪ بالنسبة لبقية أجزاء المصنع . وعموما أعتقد بأن هذه النتائج ستصبح أكثر رسوخا خلال الاثنى عشر شهرا التالية كلما اعتاد العاملون أكثر على البرنامج الجديد لتصميم الوظائف .

دورنر : إن الأمر يبدو إيجابيا إلى حد بعيد، إلا أننى أعتقد أن للوضع جانبا آخر.

بيل : هلا توسعت أكثر فى النقاط التى عرضتها مبكرا حول هذا الموضوع .

هاريس : حسنا إننى لا أشارك كاى فى حماسها لهذا البرنامج فحسب بل وأرى أنه لا بد من النظر فى النتائج التى توصلت إليها بعناية وحرص شديدين .

أولا : إننى لا أومن بالنتائج التافهة للاستبيان حول الرضا الوظيفى . قد تحمل كاى درجة الدكتوراه فى علم النفس إلا أننى قد تعاملت مع الاستبيان كثيرا وعرفت أن الاجابات التى تعطى على أسئلته هى ما تريده المنظمة وليست انعكاسا لما يحس به المرء . ولا يمكن لأى عاقل أن يكتب شيئا يوقعه فى المشكلات .

ثانيا ــ أعتقد أن هناك مشكلات كبرى للعاملين فى خطة تجميع الآلة الحاسبة . وإننى لأعجب كيف تتغاضون عن الذين يستمرون فى العمل هم أربعة وعشرون فقط من مجموع أربعين عاملا، وهذا يعنى أن معدل دوران العمل يصل إلى ٤٠٪ وقد اضطررت إلى إحلال اثنين آخرين محل المشرفين العاملين فى خط التجميع . كما أن عدد الشكاوى فى هذا الخط أكبر من عدد الشكاوى فى أى خط آخر وأغلبها يتعلق بعدم تساوى الأجر مع العاملين فى بقية المصنع .

زيادة على ذلك فاننى أعتقد أن التحسينات التى طرأت على مراقبة الجودة ترجع إلى المنتج الذى يعالج فى خط التجميع . فتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة أسهل بكثير من تجميع الآلات الحاسبة الكبيرة والتى يتطلب تجميعها عناصر تزيد على الحاسبة الصغيرة أربع مرات . أخيرا فان عليك أن تذكر أن إنتاجية كل فريق لم تبق فى مستوى المائة وحدة المقدرة فى اليوم الواحد . فمتوسط الانتاج حاليا حوالى خمس وسبعين وحدة يوميا، وهذا يزيد من تكاليف التصنيع .

نيلسون : لقد جاءت بيانات الاستبيان من إطار بحث محكم . فقد بقى العاملون الذين أجابوا على الاستبيان غير معروفين وكفلت لهم سرية إجاباتهم . وعلى ذلك فلا سبيل لك أولى إلى معرفة أى من العاملين أجاب على أى استبيان واعتقد أن الاستجابات تقيس اتجاهاتهم بشكل دقيق .

أما بالنسبة للمشكلات الأخرى، فاننى أعزوها للمعارضة التى بدت من النقابة إذ أنهم يعارضون هذا البرنامج منذ البداية، ومارسوا ضغوطا على أعضائهم لكى لا يعملوا فى خط تجميع الآلة الحاسبة . لا أعرف سببا لطلب مشرفى المستوى الأول نقلهما إلى وظائفهما الأصلية إلا أننى أحس أن عملهما فى خطوط الانتاج الأخيرة لفترة طو يلة قد حال دون تكيفهما مع خطة الانتاج الجديدة . وقد نجح المشرفان الجديدان اللذان رقيا من بين أعضاء فرق العمل الأصلية . وكما ذكرت سابقا، لم يحن الوقت بعد للخروج بتقو يم دقيق لبرنامج تصميم الوظائف، ولن تكتمل النتائج إلا بعد ستة أشهر أخرى على الأقل .

أسئلة إرشادية :

١ ـ ما تقويمك لبرنامج تصميم الوظائف ؟ ماهو المعيار الذى يمكن استخدامه لتقويمه ؟
٢ ـ وضح جوانب معارضة النقابة للبرنامج .
٣ ـ هل هناك مبررات للتقويم السلبى للبرنامج الذى قدمه بيل هاريس؟
٤ ـ ماذا يجب على مستر دورنر عمله فى الخطوة التالية ؟

تمرين تجريبى

تمرين حول خصائص الوظيفة

الغرض من التمرين :

١ ـ قياس الخصائص الفعلية والمطلوبة فى الوظائف .
٢ ـ معرفة العناصر المكونة للوظيفة .
٣ ـ مقارنة خصائص الوظيفة مع عينات مقارنة لخصائص الوظيفة .
٤ ـ مناقشة طرق تطوير الوظائف .

المعارف المطلوبة :

على الطالب أن يكون ملما بمفاهيم تصميم الوظائف .

كيفية إعداد التمرين :

كون مجموعات من ٤ إلى ٨ أفراد فى كل مجموعة لأداء هذا التمرين الذى يستغرق ٤٥ دقيقة . يجب الفصل بين المجموعات و يطلب من كل مجموعة أن يكون التفاعل بين أعضاء المجموعة الواحدة فقط.

تعليمات لأداء التمرين :

١ ـ على أعضاء المجموعة فرادى :

أ ـ أن يكملوا مقاييس خصائص الوظيفة المبينة بجدول (٦ ـ ١٠) حسب ارتباطها بوظائفهم . يجب ملاحظة أن الاجابات المطلوبة اثنتان .

(١) الخصائص الفعلية (العمود الأول) (٢) الخصائص المطلوبة (العمود الثانى) .

(ب) سجل مقياس خصائص الوظيفة الثمانية مستخدما الشكل المعروض فى جدول (٦ ـ ١١) يجب نقل النقاط التى تم حسابها لعمود الدرجات النهائية حيث يمثل العمود رقم (١) الدرجات الفعلية و(٢) يمثل الدرجات المطلوبة و(٣) يمثل درجات المقارنة التى يحددها المدرب .

٢ ـ المجموعة : تناقش التقديرات التى وضعها كل فرد خاصة إذا كانت هناك اختلافات بين تقديرات الخصائص الفعلية والخصائص المطلوبة، وتقارن هذه التقديرات بدرجات المقارنة فى العمود الثالث . مناقشة طرق تحسين هذه الوظائف أيضا . انظر الشكل (٦ ـ ٥) .

جدول ٦ ـ ١٠ مقياس خصائص الوظيفة

تتعلق الأسئلة التالية بخصائص وظيفتك . يجب وضع تقرير لكل منها وفق الاجابات التالية :

بقدر محدود جدا	بقدر محدود	بقدر متوسط	بقدر كبير	بقدر كبير جدا
١	٢	٣	٤	٥

المطلوب إجابتان منفصلتان . يرجى الاجابة في العمود الأول حسب تقويمك للخاصية الفعلية المحددة لوظيفتك، وفي العمود الثانى حسب ماتريد أو ترغب أن تكون عليه تلك الخاصية المعينة .

السؤال	العمود الأول	العمود الثانى
١ ـ إلى أي مدى توفر لك الوظيفة الفرصة لأداء واجبات مختلفة يوميا ؟	.....	.....
٢ ـ إلى أي مدى تتاح لك فرصة أداء العمل على مسئوليتك دون توجيه ؟	.....	.....
٣ ـ إلى أي مدى تستطيع أن تحكم على أدائك بنفسك دون أن يخبرك بذلك الأخرون ؟	.....	.....
٤ ـ إلى أي مدى تحس أن وظيفتك مجرد ترس صغير في ماكينة ضخمة ؟	.....	.....
٥ ـ إلى أي مدى تبدأ أنت العمل و يكمله موظف آخر؟	.....	.....
٦ ـ هل تتطلب وظيفتك مهارة عالية لأدائها بفعالية ؟	.....	.....
٧ ـ إلى أي مدى يعتمد أداؤك للوظيفة على قدرتك على العمل مع الآخرين ؟	.....	.....
٨ ـ إلى أي مدى تجد وظيفتك من فرص التعرف على الموظفين الآخرين ؟	.....	.....
٩ ـ ماهى درجة التنوع في مهام وظيفتك؟	.....	.....
١٠ ـ إلى أي مدى تستطيع أداء العمل دون الرجوع إلى رؤسائك ؟	.....	.....
١١ ـ هل اطلاعك على نتائج عملك يوفر لك معرفة مدى نجاحك في أداء عملك ؟	.....	.....
١٢ ـ ما مدى أهمية العمل الذى تؤديه بالنسبة للمنظمة ككل ؟	.....	.....
١٣ ـ إلى أي مدى تقوم بمتابعة ومراقبة مشروعات أو أعمال معينة حتى اكتمالها ؟	.....	.....
١٤ ـ ماهى درجة التحدى في وظيفتك ؟	.....	.....
١٥ ـ إلى أي مدى تستطيع أن تؤدى عملك بنجاح بمفردك؟	.....	.....
١٦ ـ ما مدى توفر فرص إقامة علاقات مهنية في وظيفتك ؟	.....	.....
١٧ ـ إلى أي مدى تتطلب وظيفتك القيام بنفس العمل مرارا أو تكرارا كل يوم ؟	.....	.....
١٨ ـ ما درجة الحرية المتوافرة لك لتحديد أسلوب عملك ؟	.....	.....
١٩ ـ إلى أي حد يوفر لك أداؤك لعملك معلومات مرتدة عن مستوى التكرار؟	.....	.....
٢٠ ـ ما مدى إحساسك بأنك تسهم بعمل ذى معنى المنظمة التى تنتمى إليها ؟	.....	.....
٢١ ـ إلى أي مدى تقوم باستكمال عمل بدأه موظف آخر؟	.....	.. ..
٢٢ ـ هل تتميز وظيفتك بالسهولة بحيث يستطيع أى شخص تلقى تدريبا محدودا، أو لم يتلق أى تدريب، أداءها؟	.....	.....
٢٣ ـ إلى أي مدى يشكل التعامل مع الآخرين جزءاً من وظيفتك ؟	.....	.....
٢٤ ـ ما مدى إمكانية التحدث بصورة غير رسمية مع العاملين الأخرين أثناء أدائك لعملك ؟	.....	.....

جدول ٦ ـ ١١ تعليمات لتسجيل حساب التقديرات

يتم حساب التقدير الكلى لكل من خصائص الوظيفة الثمانية (من أ إلى ح) بجمع الاجابات على الأسئلة المناسبة. يجب ملاحظة أن بعض الاسئلة معكوسة (السؤال رقم ١٧ مثلا) وأنه يلزم طرح الاجابة على هذه الأسئلة من ٦ للحصول على قيمة الاجابة. انقل التقديرات إلى خانة الدرجات النهائية حيث يمثل العمود رقم (١) الدرجات الفعلية لتقويم الخصائص والعمود رقم (٢) الدرجات المطلوبة والعمود رقم (٣) الدرجات المقارنة التى يحددها المدرب.

المتغير	العمود الأول الفعلية		العمود الثانى المطلوبة		التقديرات النهائية ١ ٢ ٣
	السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة	
أ	(رقم ١) (رقم ٩) (٦ ـ رقم ١٧) (المجموع ÷ ٣) = أ١	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	(رقم ١) (رقم ٩) (٦ ـ رقم ١٧) (المجموع ÷ ٣) = أ٢	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	( ) أ١ ( ) أ٢ ( ) أ٣
ب	(رقم ٣) (رقم ١٠) (رقم ١٨) (المجموع ÷ ٣) = ب١	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	(رقم ٢) (رقم ١٠) (رقم ١٨) (المجموع ÷ ٣) = ب٢	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	( ) ب١ ( ) ب٢ ( ) ب٣
جـ	(رقم ٣) (رقم ١١) (رقم ١٨) (المجموع ÷ ٣) = جـ١	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	(رقم ٣) (رقم ١٠) (رقم ١٨) (المجموع ÷ ٣) = جـ٢	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	( ) جـ١ ( ) جـ٢ ( ) جـ٣
د	(٦ ـ رقم ٤) (رقم ١٢) (رقم ٢٠) (المجموع ÷ ٣) = د١	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	(٦ ـ رقم ٤) (رقم ١٢) (رقم ٢٠) (المجموع ÷ ٣) = د٢	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	( ) د١ ( ) د٢ ( ) د٣
هـ	(٦ ـ رقم ٥) (رقم ١٣) (٦ ـ رقم ٢١) (المجموع ÷ ٣) = هـ١	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	(٦ ـ رقم ٥) (رقم ١٣) (٦ ـ رقم ٢١) (المجموع ÷ ٣) = هـ٢	= + ــــ = + ــــ = + ــــ = + ــــ	( ) هـ١ ( ) هـ٢ ( ) هـ٣

تابع جدول ٦ ـ ١١

<table>
<tr><th rowspan="2">المتغير</th><th colspan="2">العمود الأول
الفعلية</th><th colspan="2">العمود الثانى
المطلوبة</th><th colspan="3">التقديرات النهائية</th></tr>
<tr><th>السؤال</th><th>الاجابة</th><th>السؤال</th><th>الاجابة</th><th>١</th><th>٢</th><th>٣</th></tr>
<tr><td>و</td><td>(رقم ٦)
(رقم ١٤)
(٦ ـ رقم ٢٢)
(المجموع ÷ ٣) = و١</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>(رقم ٦)
(رقم ١٤)
(٦ ـ رقم ٢٢)
(المجموع ÷ ٣) = و٢</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>( )
و١</td><td>( )
و٢</td><td>( )
و٣</td></tr>
<tr><td>ز</td><td>(رقم ٧)
(٦ ـ رقم ١٥)
(رقم ٢٣)
(المجموع ÷ ٣) = ز١</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>(رقم ٧)
(٦ ـ رقم ١٥)
(رقم ٢٣)
(المجموع ÷ ٣) = ز٢</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>( )
ز١</td><td>( )
ز٢</td><td>( )
ز٣</td></tr>
<tr><td>ح</td><td>(٦ ـ رقم ٨)
(رقم ١٦)
(رقم ٢٤)
(المجموع ÷ ٣) = ح١</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>(٦ ـ رقم ٨)
(رقم ١٦)
(رقم ٢٤)
(المجموع ÷ ٣) = ح٢</td><td>= + ___
= + ___
= + ___
= + ___</td><td>( )
ح١</td><td>( )
ح٢</td><td>( )
ح٣</td></tr>
</table>

Notes :

1. Bowen Northrup, "Auto Plant in Sweden Scores Some Success with Worker Teams", **Wall Street Journal,** March 1, 1977, p. 1.
2. Alan C. Filley, Robert J. House, and Steven Kerr, **Managerial Process and Organizational Behavior,**2nd ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976); Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management** (New York: Harper & Row, 1947).
3. Edward E. Lawler III, **Motivation in Work Organizations** (Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1973).
4. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, **The Motivation to Work,** 2nd ed. (New York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, "The Wise Old Turk", **Harvard Business Review,** September-October 1974, pp. 70-80.
5. Taylor, **Principles of Scientific Management,** p. 59.
6. C. R. Walker and Robert H. Guest, **The Man in the Assembly Line** (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1952).
7. Lawler, **Motivation in Work Organizations,** p. 149.,
8. See M. Freese and K. Okonek, "Reasons to Leave Shiftwork and Psychological and Psychosomatic Complaints of Former Shiftworkers", **Journal of Applied Psychology,** August 1984, pp. 509-14; D. N. Scobel, "Doing Away with the Factory Blues", **Harvard Business Review,** November-December 1975, pp. 132-42; S. A. Youngblood, "Work, Nonwork, and Withdrawal", **Journal of Applied Psychology,** February 1984, pp. 106-17.
9. Robert H. Guest, "Job Enlargement-A Revolution in Job Design", **Personnel Administration,** January 1957, pp. 9-16.
10. L. E. Lewis, "The Design of Jobs", **Industrial Relations,** January 1966, pp. 21-45.
11. Herzberg, "Wise Old Turk", p. 72.
12. B. Scanlon, **Principles of Management and Organizational Behavior** (New York: John Wiley, 1973), p. 330.
13. Edward E. Lawler III, "Job Design and Employee Motivation",**Personnel Psychology,** 1969, pp. 426-38; R. N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T", **Harvard Business Review,** January-February 1973, pp. 96-106 W. T. Paul, K. B. Robertson, and F. Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", **Harvard Business Review,** March-April 1969, pp. 83-98.
14. Robert J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism", **Personnel Psychology,** Winter 1967, pp. 369-89.
15. Michael Beer, "The Technology of Organizational Development", in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 972-73; J. Jacoby, T. Troutman, D. Mazursky, and A. Kuss, "When Feedback Is Ignored. Disutility of Outcome Feedback", **Journal of Applied Psychology,** August 1984, pp. 531-45.
16. J. Richard Hackman, "Is Job Enrichment Just a Fad?" **Harvard Business Review,** September-October 1975, pp. 129-39.
17. M. Fein, "Job Enrichment: A Re-evaluation", **Sloan Management Review,** Winter 1974, pp. 69-88.
18. See Kenneth R. Brousseau, "Toward a Dynamic Model of Job-Person Relationships", **Academy of Management Review,** January 1983, p. 33-45; M. Fein, "The Real Needs of Blue Collar Workers", **The Conference Board Record,** February 1973, pp. 26-33; G. Staines and J. Pleck, "Nonstandard Work Schedules and Family Life", **Journal of Applied Psychology,** August 1984, pp. 515-23.
19. See Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, **Work in America** (Cambridge, Mass.: MIT, 1972).

20. Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality** (New York: Harper & Row, 1954).
21. Edward E. Lawler III, "For a More Effective Organization, Match the Job to the Man". **Organizational Dynamics**, Summer 1974, pp. 19-29.
22. Ibid., p. 22.
23. Fein, "Job Enrichment", pp. 82-83.
24. C. L. Hulin and M. R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", **Psychological Bulletin**, 1968, pp. 41-55.
25. Lawler, **Motivation in Work Organizations**, p. 158.
26. J. Richard Hackman and Edward E. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 1971, pp. 259-86.
27. J. Richard Hackman and Greg Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 1975, pp. 259-70.
28. See J. R. Hackman, G. Oldham, R. Janson, and K. Purdy, "A New Strategy for Job Enrichment", **California Management Review**, Summer 1975, pp. 57-71; G. R. Ferris and D. C. Gilmor, "The Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models", **Academy of Management Journal**, October 1984, pp. 885-92.
29. See R. W. Griffin, A. Welsh, and G. Morehead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance", **Academy of Management Review**, October 1981, pp. 655-64; J. J. Pokorney, D. C. Gilmore, and T. A. Beehr, "Job Diagnostic Dimensions", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980, pp. 222-37; H. P. Sims and A. D. Szilagyi, "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators", **Organizational Behavior and Human performance**, 1976, pp. 211-30.
30. See H. J. Arnold and R. J. House, "Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristic Model of Motivation", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980, pp. 161-84; K. H. Roberts and W. Glick, "The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review", **Journal of Applied Psychology**, April 1981, pp. 193-217.
31. See L. R. Gomez-Mejia, "Effect of Occupation on Task-Related, Contextual, and Job Involvement Orientation: A Cross - Cultural Perspective", **Academy of Management Journal**, October 1984, pp. 706-20; A. N. Turner and P. R. Lawrence, **Industrial Jobs and the Worker** (Boston: Harvard University, 1965); T. Tang and R. F. Baumeister, "Effects of Personal Values, Perceived Surveillance and Task Labels on Task Preference: The Ideology of Turning Play into Work", **Journal of Applied Psychology**, February 1984, pp. 99-105.
32. D. Robey, "Task Design, Work Values, and Worker Response: An Experimental Test", **Organizational Behavior and Human performance**, 1974, pp. 264-73; John p. Wanous, "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 1974, pp. 616-22.
33. Richard M. Steers and R. T. Mowday, "The Motivational Properties of Tasks", **Academy of Management Review**, October 1977, pp. 645-58.
34. W. E. Reif, D. N. Ferrazzi, and R. J. Evans, "Job Enrichment: Who Uses It and Why" **Business Horizons**, February 1974, pp. 73-78.
35. R. E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", **Harvard Business Review**, November-December 1972, pp. 70-81.
36. Ibid., p. 79.
37. **Business Week**, Stonewalling Plant Democracy", March 28, 1977, pp. 79-82.
38. Ibid., p. 81.
39. W. F. Dowling, "Job Design in the Assembly-Line: Farewell to the Blue Collar Blues?" **Organizational Dynamics**, Spring 1973, pp. 51-67.
40. C. H. Gibson, "Volvo Increases Productivity Through Job Enrichment", **California Management Review**, Summer 1973, pp. 64-66.

41. P. G. Gyllenhammar, **People at Work** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
42. N. Foy and H. Gadon, "Worker Participation: Contrasts in Three Countries", **Harvard Business Review,** May-June 1976, pp. 71-83.
43. See William F. Dowling, "At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits," **Organizational Dynamics,** Winter 1975, pp. 23-38; Stephen H. Fuller, "How to Become the Organization of the Future", **Management Review,** February 1980, pp. 50-53; "Stunning Turnaround at Tarrytown, **Time,** May 5, 1980, p. 87.
44. Michael Beer and Edgar F. Huse, "A Systems Approach to Organizational Development," **Journal of Applied Behavioral Science,** 1972, pp. 79-101.
45. M. S. Myers, "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment", **Harvard Business Review,** May-June 1971, pp. 37-49.

Additional References :

ALDAG, J. A. and A. P. BRIEF.**Task Design and Employee Motivation.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman. 1979.
ANDERSON, J. W. "The Impact of Technology on Job Enrichment". **Personnel** 1970, pp. 29-37.
BLOOD, M. R., and C. L. HULIN. "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses". **Journal of Applied Psychology,** 1967, pp. 284-90.
CONANT, E. R., and M. D. KILBRIDGE. "An Interdisciplinary Analysis of Job Enlargement: Technology, Costs, and Behavioral Implications". **Industrial and Labor Relations Review,** 1965, pp. 377-97.
DAVIS, L. E., and A. B. CHERNS, eds. **The Quality of Working Life.** New York: Free Press, 1975.
FORD, R. N. **Motivation Through the Work Itself.** New York: American Management Association, 1969.
GRIFFIN, R. J. **Task Design.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1982.
GOODING, J. "It Pays to Wake Up the Blue-Collar Worker". **Fortune,** July 1970, pp. 133-39.
HACKMAN, J. R. "Work Design". In **Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change,** edited by J.R. Hackman and J. L. Suttle. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977.
JENKINS, D. Job Power: **Blue and White Collar Democracy.** New York: Doubleday, 1973.
MONCZKA, R. M., and W. E. REIF. "A Contingency Approach to Job Enrichment Design". **Human Resource Management,** Winter 1973, pp. 9-17.
O'TOOLE, J., ed. **Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America.** Cambridge, Mass.: MIT, 1974.
PAUL, W. T., and K. B. ROBERTSON. **Job Enrichment and Employee Motivation.** London: Gower Press. 1970.
RUSH, H. M. **Job Design for Motivation.** New York: Conference Board, 1972.
SUOJANEN, W. W., G. L. SWALLOW, and M. J. MCDONALD. **Perspectives on Job Enrichment and Productivity.** Atlanta: Georgia State University, 1975.

الضغط النفسى فى المنظمات

عمت مواقع العمل فى أمريكا شكاوى تتراوح بين إرهاق العمل، أو الاجهاد النفسى الناتج عن الضجر والضغوط، وحالات القلق المزمن أو الحادة والاكتئاب والهوس والانهيار العصبى والانفصام.

و بينما كانت حالات الضغط النفسى تمثل ٤,٧٪ فقط من كل حالات الأمراض المهنية فى عام ١٩٨٠، فقد تضاعفت أكثر من مرتين خلال السنوات الثلاث الأخيرة وما زالت تتزايد باطراد

توصلت إحدى الدراسات التى أجريت على العاملين فى ثمانى عشرة مؤسسة عامة وخاصة إلى أن ٤٥٪ من العاملين يعانون من الاجهاد النفسى. وأشار المسح إلى أن السبب الرئيسى الوحيد لحالة الانهاك هو الأسلوب الادارى المتبع، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك الذين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف، ولا يجدون دعما من قبل المشرفين، أو تماسكا فى جماعاتهم مع تعرضهم لقدر كبير من الضغط ليزيدوا إنتاجهم مثل مديرى المكاتب والسكرتيرات.

يشير الاتحاد الوطنى لأصحاب العمل إلى أن الدراسات التى أجراها قد أوضحت أن الضغط النفسى ينشأ عن عدم التقدير، وعدم استقرار العمل والعزلة الاجتماعية (الاغتراب) فى محيط العمل، وغموض الوصف الوظيفى.

يرى خبراء ضغط العمل، مثل الدكتور شارلى بروسمان (Charles Brusman) مدير مستوصف سييرا بسان فرانسيسكو، أن تزايد حدوث حالات الاجهاد الذهنى فى محيط العمل يعكس الطبيعة المتقلبة للنشاط التجارى بالولايات المتحدة. ففى الصناعات التقليدية كانت الاصابات وحوادث العمل تمثل الخطر الرئيسى بالنسبة للعمال. أما الآن، كما يؤكد بروسمان، فان ضريبة عصر الحاسب الآلى تظهر فى شكل ضغوط نفسية وصراع ذاتى تنشأ عن الاجهاد الذهنى والملل.

توضح هذه الافتتاحية ـ المأخوذة من مجلة يو اس نيوز اندوورلد ريبورت (U.S. News and World Repprt)[1] ـ أن الحالة السائدة اليوم التى يعانى منها العاملون فى أمريكا هى الضغط ـ الضغط الناتج عن التغيير والخوف والغضب والعداء والاحباط وخيبة الأمل. وقد يؤدى الضغط بالنسبة لبعض الناس إلى الاحساس بعدم جدواهم فيما يتضاعف لدى آخرين بشعور بالعزلة أو الذنب، نتيجة للمفهوم السائد بأن الاعتراف بالضغط يعنى إظهار الضعف. ومهما تكن أسباب الضغط وتأثيراته فهو كائن فى أغلب المنظمات وأصبح واحدا من مجالات الاهتمام الرئيسية فى دراسة السلوك التنظيمى.

سيكون عرضنا لموضوع الضغط فى المنظمات فى خمسة أقسام تعقب القسم التمهيدى مناقشات حول مصادر ضغط العمل وعوامل تخفيف الضغط ونتائجه وطرق إدارته وتوجيهه. وسنقوم بتنظيم عرض هذه المادة على أساس نموذج لضغط العمل فى القسم الاول.

ما هو الضغط؟

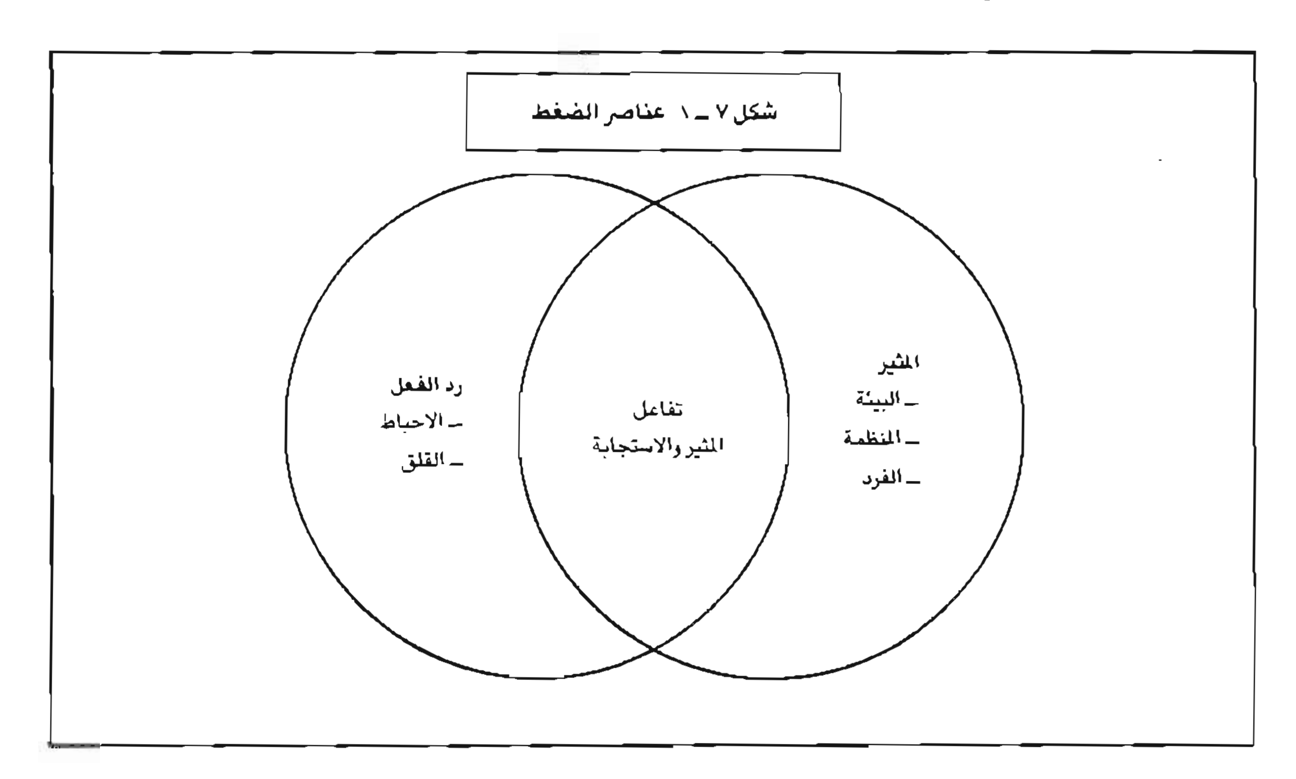
للضغط معان مختلفة بالنسبة للأفراد فى مواقع العمل[2]. فقد يعنى بالنسبة لمراقب الانتاج فى مصنع للمواد الكيماوية التوتر الناتج عن عدم مقابلة موعد شحن طلبية كبيرة لأحد العملاء الرئيسيين، وذلك بسبب تعطل معدة أساسية فى المصنع... أو الاحباط المرتبط بعدم القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل لمقابلة مصاريف التشغيل الحالية من البنوك بالنسبة لأحد مديرى مؤسسة تجارية... فيما قد ينتج الضغط بالنسبة لمراقب جوى، من عدة أشياء مجتمعة تشمل التوتر المرتبط بخطو قراراته أو الاحباط المتعلق بعدم قدرة المنشأة على تأمين وتركيب جهاز رادار متطور.

معنى الضغط:

تقودنا الأمثلة الواردة سابقا إلى التعريف العملى التالى : الضغط: تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضو يا لدى الفرد و ينتج عن عوامل فى البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه . و يتيح لنا هذا التعريف تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للضغط فى المنظمات هى المثير، والاستجابة، والتفاعل (انظر شكل ٧ ــ ١) .

يشمل العامل الأول المثير، القوى المسببة للضغط والتى تفضى إلى الشعور بالضغط النفسى . فبالنسبة لمراقب الانتاج الذى عرضنا له سابقا، فان تعطل المعدة الرئيسية فى وقت حرج يمثل عاملا مثيرا . وكما أوردنا سابقا، فمن الممكن أن تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة، أو المنظمة، أو الفرد . و يتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية، او جسمية، او سلوكية تجاه الضغط مثل الاستجابة الواردة سابقا . وهناك على الأقل، استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا : الاحباط الذى يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، والقلق (الحصر النفسى) وهو الاحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة فى بعض المواقف مثل حالة الطالب الذى يشك فى أنه ذاكر بقدر كاف للامتحان . وكما يوضح هذا المثال، فمن الممكن أن يحدث الضغط النفسى خارج مكان العمل . فالضغط المرتبط بالنشاطات التنظيمية يسمى بضغط العمل فيما ترتبط ضغوط الحياة بالنشاطات العادية للفرد .

اما المكون الثالث للضغط: فهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له . فبالنسبة للمراقب الجوى، الذى ذكرناه، فان الضغط الذى يواجهه ناتج عن تفاعل مركب للبيئة والتنظيم ومشاعر الشخص واستجابته .


شكل ٧ ــ ١ عناصر الضغط

الأعراض العامة للتكيف :

يرتبط الضغط كما يشير تعريفنا له، بالتجربة الذاتية للشخص . و يمكننا دراسة هذا التعريف أكثر بالتحول إلى الأعمال الرائدة فى هذا المجال للدكتور هانز سلى (Hans Seley)[٢] . فقد حدد سلى، الذى وضع تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط ثلاث مراحل متميزة لرد فعل الانسان تجاه الضغط وهى الانذار (أو التنبيه للخطر) والمقاومة، والا نهاك . و يوضح شكل (٧ ــ ٢) هذه المفاهيم بصورة مبسطة .

تمثل مرحلة الانذار (أو التنبيه للخطر) رد الفعل الأولى للجسم لحالة الضغط والذى يتخذ، بوجه عام، صيغة تفاعل المركبات الكيماوية فى جسم الانسان و يظهر فى توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض .

كلما زادت حالة الاجهاد أو الضغط، انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والارهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط. وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف باحكام .

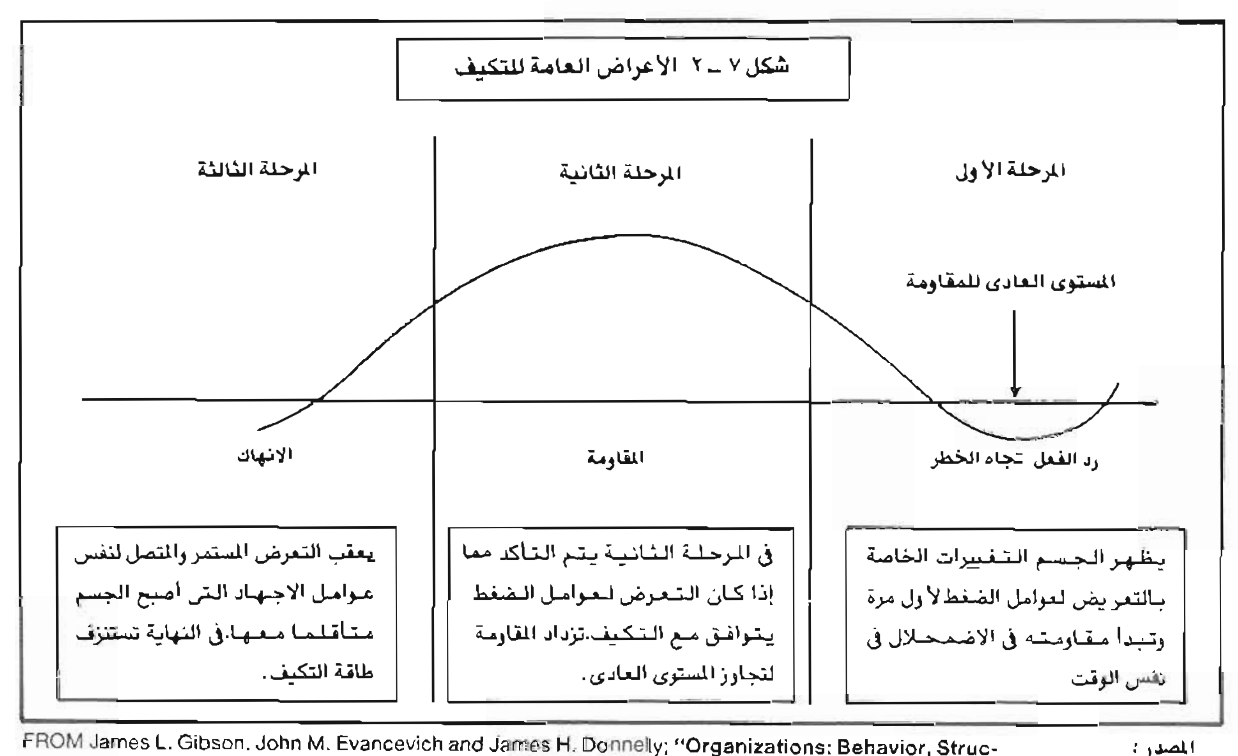
واخيرا يحل الارهاق حينما تنهار المقاومة . وفى هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسى مثل القرحة والصداع أو ارتفاع ضغط الدم والأخطار التى تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على السواء .

طرحت اعمال سلى ثلاث نقاط تتعلق بالضغط النفسى يتعين على المديرين أخذها فى الاعتبار :

اولا ـ من الواضح أن هناك ردود فعل محددة تجاه الضغط.

ثانيا ـ يظهر أغلب الأفراد ردود فعل للضغط فى تصرفاتهم بالرغم من احتمال وجود فروق بينهم فى محيط العمل .

واخيرا ـ لعقل الانسان وجسمه حدود لما يمكن احتماله وقد يؤدى تكرار واستمرار حالات الضغط إلى زيادة قابلية الشخص للحوادث والأمراض والسلوك المرتبك والنتائج الأخرى التى قد تؤثر سلبا على أدائه التنظيمى .

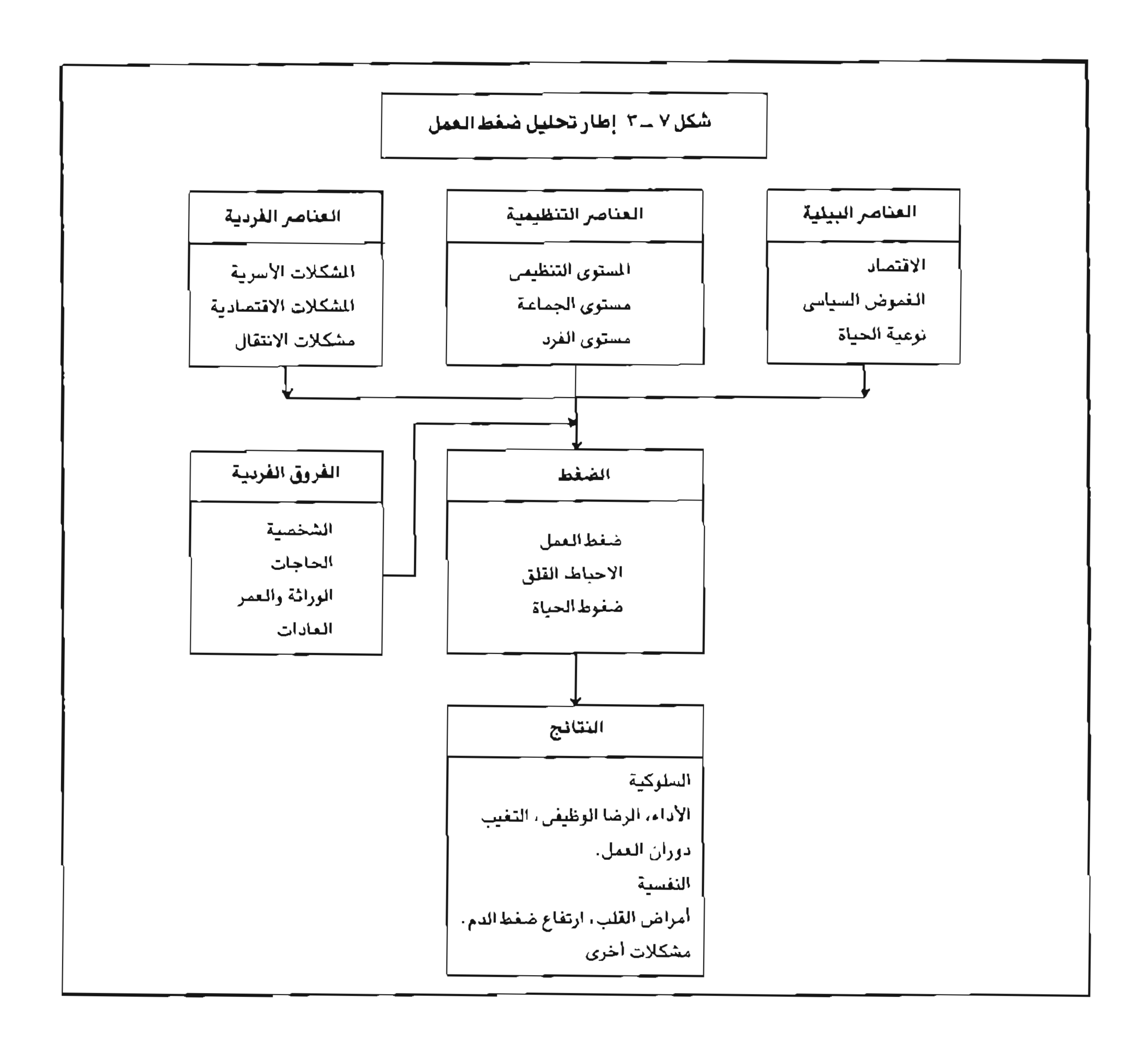


المصدر : FROM James L. Gibson, John M. Evancevich and James H. Donnelly; "Organizations: Behavior, Structure, Process" (Plano, Texas: BPI, 1985).

نموذج للضغط والعمل :

عايش المديرون الضغط النفسى والعمل لفترات طويلة . فالعمل عنصر أساسى فى حياتنا و يرتبط الضغط بالعمل ارتباطا وثيقا. ومع ذلك لم تحظ دراسة الضغط النفسى فى مجال العمل بالاهتمام اللائق بها من قبل الباحثين والممارسين إلا فى السنوات الأخيرة .

ومع تزايد معارفنا حول الضغط النفسى يوميا، إلا أنه لا يوجد إطار مقبول عالميا لدراسته وتطبيقاته الادارية وأن ما نعرفه حول الضغط وما سنستخدمه فى مناقشة العناصر الرئيسية للضغوط بالمنظمات موضح بشكل (٧ ـ ٣) .



يحتوى نموذجنا على أربعة عوامل رئيسية هى الضغط، ومصادره، والعوامل الوسيطة، ونتائج الضغط ـ فيما يتم إلقاء الضوء على عامل خامس ـ وهو التحكم فى الضغط أو عوامل تخفيف حدته ـ فى القسم الأخير من هذا الفصل. يشمل الضغط كما عرضنا سابقا، الشعور بالاحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة. و ينشأ الضغط عن ثلاثة مصادر على الأقل : البيئة، والمنظمة، والعوامل الفردية. كما يعرض النموذج العوامل الوسيطة للضغط مؤكدا على حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود فعلهم تجاه الضغط. أما النتائج المترتبة على حالة الضغط فقد عرضت فى فئتين : النتائج السلوكية والأخرى النفسية لابراز الابعاد الخارجية والداخلية كردة فعل للضغط.

مصادر الضغط :

كما نعلم، فمن الممكن أن تكون لحالات الضغط عدة مصادر : من تجارب ومحيط العمل إلى السفر فى الطرق السريعة والتفاعل مع الناس. ولكل هذه الحالات مصادر ثلاثة رئيسية هى : البيئة، والتنظيم، والأفراد.

المصادر البيئية :

من الممكن أن يكون للبيئة تأثيرات متعددة وشائكة في ما إذا كنا نمر بمرحلة توصف بأنها ضاغطة[4] . ولأغراضنا فقط سنقوم بمناقشة العوامل الموجودة داخل مكان العمل وخارجه .

من الممكن أن تشمل العوامل الخارجية، على سبيل المثال، الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التى تم التنبؤ بها . و يمكن أن يسبب التذبذب فى الوضع الاقتصادى، صعودا أو نزولا، الضغط النفسى، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها . فقد كانت حالة الكساد الذى حدث فى أواخر السبعينيات مثلا ضاغطة وممضة، مما أدى إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، سيتم تناولها لاحقا . وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهرا وذلك عندما يفكر أحد المديرين فى الفرص التى يمكن أن يفيد منها و يقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح .

بنفس الأسلوب يمكننا النظر فى الآثار المحتملة للعوامل البيئية السياسية والاجتماعية التقنية . فيتزايد الضغط خلال فترة الانتخابات حيث إن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالبا ما يكتنفه الغموض، خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفا اختلافا جوهريا عن سلوك أسلافهم . فانتخاب رونالد ريجان للرئاسة أحدث نزعة متحفظة، وربما سبب إرباكا فى قاعات اجتماعات مجالس الادارة ولقاءاتهم .

بالمثل، يمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سببا فى إحداث الضغط فقد أثرت كل الحركات الداعية لحقوق الانسان، وحقوق المرأة، والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية، فى طريقة تفكيرنا وأداء أعمالنا .

واخيرا فان التقنية الحديثة، من الانسان الآلى إلى الحاسب الآلى، تؤثر فينا بصورة يومية ومستمرة .

ومن الممكن أن تضاعف البيئة الداخلية الضغط أو تخفف من حدته . فقد تولد عمليات الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف[5] مثلما تفعل التغييرات فى مجال العاملين وتقنية المكاتب . على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت . فقد عانى كثير من العاملين فى مجال الأعمال الكتابية، على سبيل المثال، حينما احتل معالج الكلمات محل الآلة الناسخة . أما الحاسبات الآلية الصغيرة فقد تم قبولها بصورة أسرع و بالرغم من تطورها، وذلك لتماثلها التام مع معالج الكلمات .

تشتمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر للضغط ترتبط بالصحة والسلامة حيث تقضى الحوادث فى المصانع، مثلا على حياة أكثر من عشرة آلاف شخص سنويا، وتتسبب فى عدد غير محدود من الاصابات[6] كما أن هناك قلقا متزايدا حول الآثار قصيرة المدى وطويلته للتعرض للكيماويات السامة والاشعاع . وقد أدى بعض من هذا القلق إلى إجازة لائحة الصحة والسلامة المهنية فى عام ١٩٧٠ . إلى جانب ذلك، فهناك اهتمام حول تحديد مدى مسئولية الادارة عن عدم توافر شروط السلامة فى مواقع العمل من قبل المحاكم[7] .

المصادر التنظيمية :

تتكون المنظمات من سياسات وأهداف وأفراد . ومن الممكن أن تحدث هذه العوامل، مجتمعة أو منفصلة، ضغوطا . على أن مقدار الضغط يختلف من منظمة إلى أخرى اعتمادا على بعض العوامل التى تناولناها سابقا .

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس المستويات الثلاثة فى أى منظمة وهى المستوى التنظيمى، ومستوى الجماعة، ومستوى الفرد .

المستوى التنظيمى : هل يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا فى المنظمة ؟ المنطق يقضى بصحة هذا ولكن البحث فى هذا المجال لم يتوصل إلى نتيجة حاسمة ونهائية[8] . فقد أشارت الدراسات، على سبيل المثال، إلى وجود علاقة متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة، مثل الراتب والضغط والمشكلات الصحية مثل أمراض القلب . وقد دفعت هذه النتائج الباحثين إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدة، مثل التنوع، وحرية اتخاذ القرارات، والتغذية المرتدة ــ وعلاقاتها بالنتائج المترتبة على الضغط النفسى .

أما بالنسبة للمصادر التنظيمية الأخرى للضغط، فان الصورة أوضح إلى حد ما . فأنماط السلطة والارتباطات التنظيمية، مثلا، تبدو أنها عوامل ضاغطة أو تسبب الضغط فى ظروف معينة . فمن الممكن أن ينتج عن الارتباط التنظيمى بلجنة أو مسئول فى دولة أخرى وضع غير مريح، أو يبعث على الضيق[٩] .

ومن الممكن أن تكون السياسات الداخلية والاجراءات مصدرا للضغط والرضا أيضا . وكما عرضنا فى الفصول السابقة، فقد يؤدى نظام غير فعال لتقو يم الأداء إلى خفض مستوى الدافعية لدى الأفراد مما يؤثر فى الاتجاهات والأداء اللاحق للأفراد .

مستوى الجماعة : من الممكن أن يتأثر الأداء الفردى والتنظيمى بالعلاقات داخل الجماعات و بينها و بين بعضها كما سنعرض لذلك فى الفصول اللاحقة من هذا الكتاب، فهناك عدد من العوامل الجماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط تشمل : عدم التحديد الدقيق للأدوار فيما يتعلق بمن يؤدى ماذا ومتى، ونشاطات الجماعة التى تولد الضغائن بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، والصراع داخل الجماعة ومع الجماعات الأخرى وعدم الاتفاق حول قيادة الجماعة[١٠] .

المستوى الفردى : تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا مصادر للضغط على المستوى الفردى فهل سمعت بعض هذه التساؤلات : كيف يمكننى أداء عملى، إذا لم أكن مدركا تماما لما هو متوقع منى؟ وأن أصدر أمرا لأحد العاملين معى لينقضه رئيسى، وإذا عملت بجد، فما أقل ما أجد من تقدير ومكافأة... ولما شابهها مما يدور على ألسنة الأفراد؟

المصادر الفردية لضغط العمل :

تختلف مصادر الضغط الفردية فى نموذجنا بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد . وهى فى الواقع، عوامل فى حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط.

فكما يبين جدول (٧ ــ ٤)، قد تسبب الأحداث التى تؤثر فى أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة، ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادى للتوافق[١١] . و يعكس مقياس تقدير التوافق الاجتماعى أعمال هولز وراهى (Holmes and Rahe)[١٢]، حيث يطلب من الأفراد المستخدمين للقياس أن يحددوا الأحداث التى وقعت فى حياتهم خلال الاثنى عشر شهرا الأخيرة، ومن ثم يتم تحديد وزن لكل حدث أو واقعة وفق وحدات التغيير التى حدثت فى حياة الفرد، والتى تتراوح بين ١١ و ١٠٠.

يشير هولز وراهى إلى أن الأفراد الذين يبلغ عدد وحدات التغيير فى حياتهم أقل من ١٥٠ نقطة سيكونون فى حالة صحية جيدة، بوجه عام، فى العام الذى يلى . أما إذا تجاوز مجموع الوحدات مستوى ١٥٠ وأقل من ٣٠٠، فهناك احتمال يصل إلى ٥٠٪ باصابة احدهم بمرض خطير فى العام الذى يلى . فيما تبلغ نسبة إصابة بعض الأشخاص الذين يتجاوز مجموع عدد وحداتهم الثلاثمائة بأمراض خطيرة ٧٠٪.

لم تكن الشواهد المؤيدة لأعمال هولز راهى ــ وفيرة[١٣]. فالأسباب عديدة ومتنوعة إلا أن تغير الحياة، نفسها و بذاتها، لا يمكن أن يوضح طبيعة الضغط بصورة كاملة. وثمة سبب آخر اكثر أهمية يتمثل فى أن العوامل الباعثة للضغط تختلف من شخص لآخر، فكلنا يعرف أناسا تنهار أعصابهم عند ظهور العلامات الأولى للضغط وآخرين يبدون أكثر تماسكا ونشاطا فى الظروف الضاغطة.

جدول ٧ ـ ٤ مقياس تقدير التوافق الاجتماعى

أحداث الحياة	متوسط التقدير
١ ـ وفاة الزوج	١٠٠
٢ ـ الطلاق	٧٣
٣ ـ الانفصال	٦٥
٤ ـ السجن أو الاعتقال	٦٣
٥ ـ وفاة أحد أفراد الأسرة المقربين	٦٣
٦ ـ الاصابة الخطيرة أو المرض	٥٣
٧ ـ الزواج	٥٠
٨ ـ الفصل من العمل	٤٧
٩ ـ تسوية الخلافات الزوجية	٤٥
١٠ ـ التقاعد عن العمل	٤٥
١١ ـ تغير جوهرى فى صحة أو سلوك أحد أفراد الأسرة	٤٤
١٢ ـ الحمل	٤٠
١٣ ـ صعوبات جنسية	٣٩
١٤ ـ وصول فرد جديد للأسرة (بميلاد طفل جديد او تبنى واحد أو مجىء أحد المسنين للعيش مع الأسرة).	٣٩
١٥ ـ تعديلات جوهرية فى مجال العمل (الدمج، إعادة التنظيم او الافلاس ... الخ)	٣٩
١٦ ـ تغييرات جوهرية فى الحالة المادية (تدهور أو تحسن عن المعتاد)	٣٨
١٧ ـ وفاة صديق حميم	٣٧
١٨ ـ الانتقال إلى مجال عمل يختلف عن سابقه	٣٦
١٩ ـ تغيير جوهرى فى عدد نقاط الخلاف مع الزوج (بالزيادة أو النقصان لأقل من المعدل العادى حول تربية الأولاد والعادات الشخصية ... الخ)	٣٥
٢٠ ـ اخذ رهن أو قرض لشراء احتياج اساسى (منزل أو مشروع ... الخ)	٣١
٢١ ـ حجز الرهن أو القرض	٣٠
٢٢ ـ تغييرات جوهرية فى مسئوليات العمل (الترقية، تخفيض الدرجة، النقل)	٢٩
٢٣ ـ مغادرة الابن أو الابنة منزل الأسرة (مثل الزواج، الالتحاق بالجامعة ... الخ)	٢٩
٢٤ ـ مشكلات مع الأصهار	٢٩
٢٥ ـ الانجاز المتميز	٢٨
٢٦ ـ التحاق الزوجة بعمل أو توقفها عنه.	٢٦
٢٧ ـ الانتظام أو الانقطاع عن الدراسة (بداية مرحلة دراسية أو التوقف عنها).	٢٦
٢٨ ـ تغيير جوهرى فى ظروف الحياة (تشييد منزل جديد، ترميم، تلف المنزل أو تدهور المنطقة المجاورة).	٢٥
٢٩ ـ تعديل العادات الشخصية (المظهر، السلوك، الارتباطات ... الخ)	٢٤
٣٠ ـ متاعب أو مشكلات مع الرئيس المباشر.	٢٣
٣١ ـ تغييرات جوهرية فى ساعات العمل أو ظروف العمل.	٢٠

تابع جدول ٧ ــ ٤

أحداث الحياة	متوسط التقدير
٣٢ ــ تغيير المسكن .	٢٠
٣٣ ــ التحول إلى جامعة أو مدرسة جديدة .	٢٠
٣٤ ــ تغيير جوهرى فى الترفيه ــ نوعه أو مقداره أو كليهما .	١٩
٣٥ ــ تغييرات جوهرية فى النشاطات المتعلقة بالكنيسة .	١٩
٣٦ ــ تغييرات جوهرية فى النشاطات الاجتماعية (الأندية، الرقص، السينما، الزيارات ... الخ)	١٨
٣٧ ــ أخذ قرض أو رهن لشراء احتياجات بسيطة (مثل سيارة، تلفزيون، مبرد ... الخ)	١٧
٣٨ ــ تغيير جذرى فى عادات النوم (نوم أقل .. أكثر .. متى ..) تغيير موعد النوم	١٦
٣٩ ــ تغيير جوهرى فى العادات الغذائية (تناول طعام أكثر او اقل، او تناول وجبات فى ساعات مختلفة عن المعتاد، أو الجو الذى يتم فيه تناول الطعام) .	١٥
٤٠ ــ تغيير جوهرى فى عدد مرات اللقاء الأسرى (أكثر أو أقل من المعتاد)	١٥
٤١ ــ الاجازات	١٣
٤٢ ــ أعياد الميلاد .	١٢
٤٣ ــ مخالفات القانون البسيطة (مخالفات المرور، عبور المشاة فى الممنوع إزعاج الأمن ...) .	١١

السلوك فى المنظمات
الضغوط ونوبات العمل

لنفرض وضعا يكون فيه الزوج والزوجة ــ لهما طفل أو طفلان ــ عاملين. ولنفترض أن الزوجة تعمل نهارا فيما يعمل الزوج مساء أو العكس. مثل هذا الوضع يبدو مؤكداً لاحداث الضغط والتوتر. ومع ذلك فهناك أكثر من مليون أسرة تقل اعمار أطفالها عن ١٤ سنة تعيش وضعا كهذا حسب ما أوردته مجلة وول ستريت (WSJ).

من الواضح أن يزيد انتشار مثل هذا الوضع نتيجة لدخول عدد أكبر من الأمهات مجال العمل ــ ففى عام ١٩٨٣ كان هناك ٥٧٪ من النساء المتزوجات ولهن أطفال من جميع النساء الأمريكيات يعملن فى وظائف، فيما كانت نسبتهن ٤٢٪ قبل عشر سنوات من عام ١٩٨٣. كما انتشر العمل الليلى خاصة فى مجال الحاسب الآلى والرعاية الطبية وقطاعات الخدمات الصناعية الأخرى. وقد يكون العمل فى نوبات مختلفة من قبل الأسر التى يعمل فيها الأب والأم ناتجا عن التفضيل المهنى، أو قصر مدة الخدمة، أو الحاجة للعلاوة التى ترتبط بالعمل المسائى بوجه عام.

أوردت مجلة وول ستريت شواهد تفيد بأن هناك أكثر من ١٧٪ من الأزواج الذين يعملون فى نوبات مختلفة تتداخل ساعات العمل فيها لساعتين أو اكثر. وبما أن هؤلاء الأزواج نادرا ما يلتقون سويا بالمنزل فانهم اشبه بالسفن التى تمر ليلا...، يعيشان حياتين متوازيتين ويرعيان أطفالهما كل على حدة.

لننظر فى حالة تينا ويلكرسون (T. Wilkerson) على سبيل المثال، فهى أم لطفلين فى سن المراهقة ظلت تعمل فى نوبة المساء من الساعة الرابعة إلى الليل، لفترة اثنتى عشرة سنة كمراقب فى مصنع كرايسلر للمحركات ــ فيما يعمل زوجها ممثلا للنقابة، يتولى معالجة التظلمات فى نفس المصنع من الخامسة صباحا وحتى الرابعة مساء، باستمرار لمدة ستة أيام عمل فى الأسبوع. فى أيام الأحد فقط «بعد عودتى من الكنيسة نلتقى لمناقشة كل الأمور المتعلقة بنا خلال الأسبوع» تقول ذلك السيدة ويلكرسون. وتضيف «إننا نحس بالسعادة للقائنا إلى درجة أننا نتكلم فى نفس الوقت» وتود السيدة ويلكرسون أن تتحول للعمل فى النوبة النهارية إلا أن ذلك يستلزم مضى خمسة عشر عاما فى الخدمة على الأقل، فمن المؤكد أن مثل هذه الظروف تسبب ضغطا كبيرا لكل من يعيش فيها.

وتحاول بعض المنظمات تعيين الأزواج والزوجات فى نفس نوبة العمل إلا أن ذلك يستلزم وجود مراكز لرعاية الأطفال أو «خط هاتفى دافىء» يستطيع الأطفال من خلاله التحدث إلى ذويهم أثناء العمل.

مأخوذ عن: Joan S. Lublin "Couples Working Different Shifts Take On New Duties and Pressures", The Wall Street Jonrnal, March. 8, 1984, p. 29.

عوامل الضغط الوسيطة :

كما أشرنا سابقا وفى شكل (٧ ــ ٣)، فان الأفراد المختلفين قد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة عن بعضها كثيرا ... فبعضهم يتكيف مع الضغط فيما يحتمله أخرون أو يتجنبونه. وتوحى مثل هذه الملاحظات بوجود عوامل وسيطة أو ناقلة للضغط وهى العوامل التى تقوم باضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والنتيجة. وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والحاجات الشخصية والوراثة والعادات[11]. وتتميز أغلب الأعمال فى هذا المجال، إلى حد بعيد، بأنها قد وجهت نحو دراسة الشخصية خاصة نحو ما يسمى بنمط السلوك للشخصية (أ) ونمط السلوك للشخصية (ب).

نمط وسلوك الشخصية (أ) و (ب) :

فى فترة السبعينيات اتجه اثنان من إخصائيى أمراض القلب ــ فريدمان وروزن مان (Fredman and Rosenman) إلى الاهتمام بامراض الأوعية الدموية[1]، فقاما باستقصاء ما كتب حول أمراض القلب والشريان التاجى بحثا عن بعض الدلالات أو المؤشرات المتعلقة باسبابها والعلاج المحتمل لها.

اكتشف فريدمان وروزنمان أن بعض العوامل مثل ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول والعمر والوراثة لا تدلل على حدوث مرض الشريان التاجي ــ وهي الحالة التي تكون فيها كمية الأوكسجين التي تصل إلى قلب الشخص غير كافية ــ بشكل قاطع . كما يعتقدان بوجود عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في نشوء هذا المرض .

من خلال أبحاث أخرى شملت، وملاحظات حول، مجموعات من الناس، كشف فريدمان وروزنمان النقاب عن مجموعة من الأنماط السلوكية التي اتضح أنها مرتبطة بأمراض القلب في الأشخاص الذين ضمتهم العينة التي قاما بدراستها وصنفا هذه الأنماط السلوكية، في أخر الأمر، إلى نمط سلوك الشخصية (أ) والشخصية (ب)[١٦] .

يتميز نمط الشخصية (أ) بوجه عام بالخصائص التالية :

١ ــ الاقدام والطموح والتنافس والجرأة .

٢ ــ يتحدث بانفعال و يستعجل الأخرين لتنفيذ مايقوله لهم .

٣ ــ يكافح لانجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن .

٤ ــ مشغول دائما بالمواعيد المقررة للانجاز وعنده توجه عملي .

٥ ــ غير صبور و يكره الانتظار .

٦ ــ في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والاشياء .

أما نمط الشخصية (ب) فليس لديه أي من هذه الانماط السلوكية وهذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، بل من الممكن أن يكونوا كذلك . فالاختلاف الأساسي بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن، بينما يعمد الشخص من النمط (ب) الى إيقاع منتظم .

حاولت العديد من الدراسات ربط إطار نمط الشخصية (أ) والشخصية (ب) بأمراض القلب منذ ظهور أعمال فريدمان وروزنمان الرائدة في هذا المجال[١٧] . وتؤيد شواهد البحث، الذي استخدمت فيه المقابلات الشخصية الموجهة ومقاييس التقرير الذاتي على مدى فترة من الزمن، النظرية القائلة إن نمط الشخصية (أ) أكثر قابلية للتعرض لأمراض القلب من النمط (ب) . ففي دراسة امتدت لفترة ثماني سنوات وشملت أكثر من ثلاثمائة موظف في إحدى عشرة منظمة، على سبيل المثال، تبين أن الرجال من النمط (أ) يزيد معدل الاصابة بأمراض القلب لديهم بأكثر من الضعف عن الرجال من النمط (ب)[١٨] . كما بينت الأبحاث اللاحقة أن العمر والجنس قد يكونان من العوامل التي تحدد الأنماط السلوكية للشخصية (أ) والشخصية (ب) . و بينما يميل الرجال أكثر إلى نمط الشخصية (أ) مع تزايد أعداد النساء في مجالات العمل الاداري، يتوقع زيادة النمط السلوكي للشخصية (أ) لدى النساء أيضا .

وقد أسهمت أعمال فريد مان وروزن مان بقدر كبير في معرفتنا للضغط النفسي ونتائجه وأوجه الاختلاف في الطرق التي يتفاعل بها الناس مع الضغط. ومع ذلك فان هذا الاطار لم يسلم من الانتقاد الذي لا يلبث أن يتزايد . ومن ضمن الانتقادات الموجهة لهذا الاطار عدم اتساق أساليب قياس الأنماط السلوكية للشخصية (أ) والشخصية (ب) (والتي تتمثل، حتى الأن، في الملاحظات والاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية)، والافراط في تبسيط تقسيم سلوك الأشخاص القابلين للاصابة بأمراض انسداد هذه الشرايين إلى فئتين فقط، والقلة النسبية للدراسات التي تشمل أفراداً غير البيض، والفشل في إثبات وجود علاقة سببية بين السمات السلوكية وأمراض القلب . و بالرغم من صحة هذه الانتقادات، إلا أنها لايجب أن تقلل من أثر وأهمية هذا العمل . فكثير من الخصائص الرئيسية لنمط الشخصية (أ) ترتبط بوظائف المديرين التي تتميز، في الغالب، بالاقدام والتنافس الحاد والنشاط والاهتمام بعامل الوقت .

عواقب ضغط العمل :

بالرغم من التباين الكبير في الطرق التي يتعامل بها الأفراد المختلفون مع الضغط، إلا أن أغلب الأبحاث حول عواقب الضغط قد ركزت على أثاره السلبية . هناك طرق عديدة لتصنيف النتائج السلبية للضغط، إلا أننا سنتناول ثلاثا منها فقط لأغراض هذا الكتاب، وهي : العواقب السلوكية، والنفسية، والتنظيمية .

العواقب السلوكية :

حينما يتجاوز الضغط المستو يات العادية أو المألوفة، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والارهاق، والسلوك المنفر، والتوتر العصبى[19] . ومن الممكن أن تحدث أسباب أخرى هذه الأنماط السلوكية أيضا إلا أن الضغط النفسى يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط.

هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط أثارا اهتماما متزايدا فى الأوساط الأكاديمية والادارية هما إدمان الكحول والمخدرات. فادمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الانسان، وتضعف نشاطه فى مجال عمله . و يمكن معرفة هذا المرض من ملاحظة المدير لعدة أعراض مثل البطء فى العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، أو سوء الحكم على الأمور، والمظهر المزرى، والتوتر العصبى، والشكوى المتكررة من المرض[20] .

من الممكن أن تكون التكاليف المرتبطة بالادمان بالنسبة للمنظمات كبيرة من حيث الانتاجية المهدرة . وقد قدرت بعض الشركات، مثل (AT and T) وروك ول انترناشيونال(Rockwell Int.)،أن إدمان المسكرات بين العاملين فيها يكلفها ملايين الدولارات سنويا ولا يقتصر الادمان على الأمريكيين فقط بالطبع حيث يوضح استعراض الصحف والمجلات أن القلق تجاه الادمان يمتد عبر الحدود الدولية وحتى البلدان الاشتراكية . والادمان من الأمراض التى يمكن علاجها لحسن الحظ. وقد باشرت كثير من المنظمات نشاطات علاجية لهذا المرض تتراوح بين التفاعل بصفة غير رسمية بين العاملين والمديرين المختصين إلى إقامة مراكز علاج مزودة بالاخصائيين .

العواقب النفسية :

يتعاظم حجم الدراسات والبحوث التى تشير إلى وجود علاقة بين الضغط النفسى والمشكلات أو الاضطرابات الصحية . وقد دفعت الأبحاث الطبية بعض الباحثين إلى القول بأن أكثر من ٥٠٪ من الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسى[21] . و بالرغم من عدم وجود نسب مئوية ثابتة أو مؤكدة، إلا أن كثيرا من المديرين يتفقون على أن المشكلات الصحية للعاملين ترتبط فى الغالب، بالضغط النفسى ومن الممكن أن تؤدى إلى مشكلات تنظيمية عديدة .

أما انواع الاضطرابات العضوية التى يبدو أنها ترتبط بالضغط فعديدة ومتنوعة . فقد تظهر فى شكل اختلالات بسيطة مثل : العرق، وجفاف الفم، ورعشات برد، وحمى، ومشكلات تظهر فى شكل إحباط وقلق واكتئاب، أو عواقب اكثر خطورة مثل : ارتفاع نسبة الجلوكوز فى الدم، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض شرايين القلب .

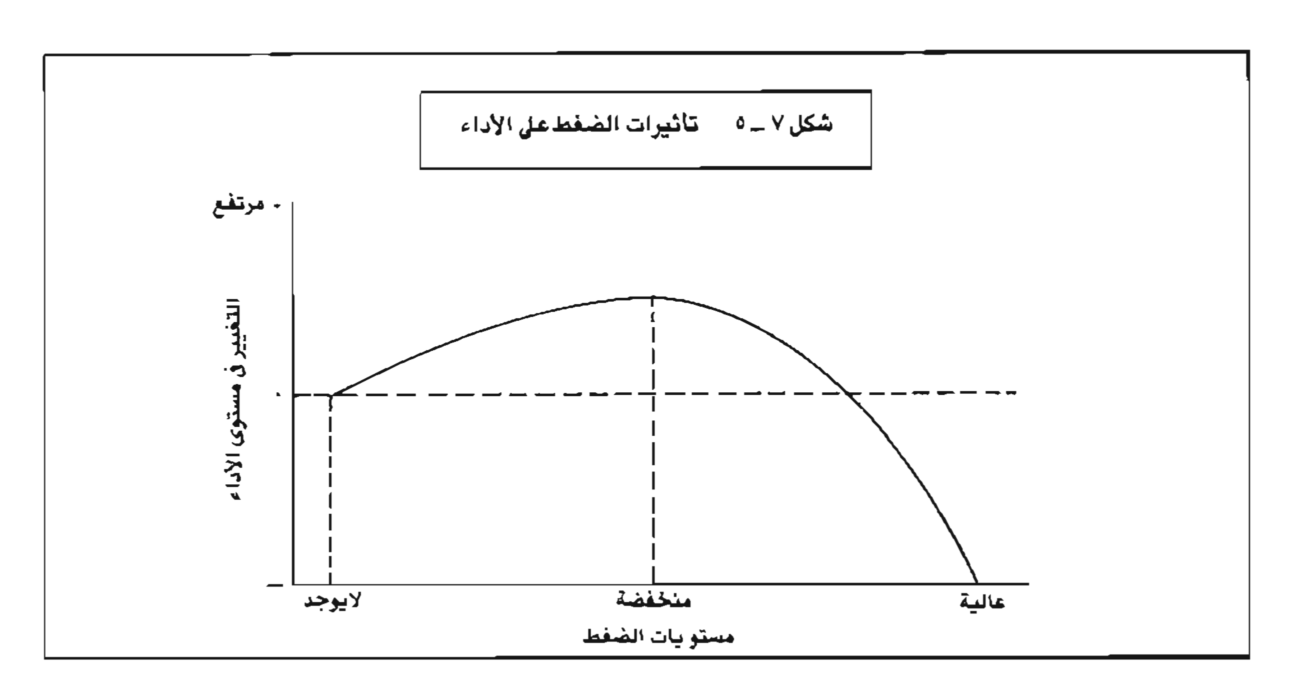
العواقب التنظيمية :

أوضحت النشرات العلمية المختلفة أن هناك تركيزا متزايدا على التزام العاملين بأداء وظائفهم و بالمنتجات والخدمات التى يساعدون فى إنتاجها أو توزيعها. وتعرض الاعلانات الدعائية العمال يناقشون موضوعات تتعلق بالتصنيع وعليهم شارات كتب عليها شعار «خلو من العيوب» أو يؤيدون الادعاءات بأن «الجودة هى المهمة رقم ١» . تمثل هذه الصورة الجانب المشرق من العمل ولكن ماذا عن الجانب السلبى حينما يتعاظم الاستياء، وعدم الرضا وتنحدر درجة الولاء والالتزام . هل تتعلق أى من هذه النتائج بموضوع ضغط العمل ؟

يتزايد التأييد للنظرية التى تقول : إن الضغط هو العامل الرئيسى فى كثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب .

تبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيدا مما كان يتصورها الناس فيما مضى[22] . فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبى أو إيجابى على الأداء أو قد لا يكون له أى أثر على الاطلاق كما هو موضح بشكل (٧ ــ ٥) . فحينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما، على سبيل المثال، يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم . و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر.

وفى مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات ادائهم ــ وفى الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء، إلا أن العامل الحاسم فى هذه المسألة يتمثل فى مدى الفترة الزمنية التى يستطيع الشخص أن يؤدى فيها العمل فى هذه الظروف الضاغطة .



وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة . و يحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء .

وعندما يطول أمد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار. وقد تظهر فى هذه المرحلة أنماط سلوكية سلبية مثل : الانسحاب، والغضب، والتخريب، وإدمان المسكرات، وأنماط سلوكية سلبية أخرى . وثمة نمط سلوكى آخر لتخفيف حدة الضغط يلاحظ تزايده كثيرا يتمثل فى : الغياب، أو ترك العمل . و يبين البحث حول دوران العمل والغياب وجود علاقة محدودة، ولكنها واضحة، لهذه الظواهر مع ظروف العمل الضاغطة[٢٢] . على أن الضغط ليس السبب الوحيد للغياب ودوران العمل كما سنعرض لذلك بالتفصيل فى فصل لاحق .

تبدو مسألة ما إذا كان ترك العمل مفضلا على إدمان المسكرات أو المخدرات فى أوساط الموظفين الذين يعملون فى ظروف ضاغطة مسألة قابلة للنقاش . فالمسألة لا تتعلق بنوع السلوك ولكن بالأسباب الدافعة له والعلاج الممكن .

إدارة الضغوط فى منظمات الأعمال :

لقد أكدنا، فى كل أجزاء هذا الفصل، أن الضغط ليس بعيب أو خلل فى الطريقة التى تدار بها المنظمات، أو فى طريقة تنظيم الأفراد فى المنظمة، بل هو حقيقة من حقائق الحياة . و بالرغم من تزايد البحث حول إدارة الضغوط فى المنظمات، فما زال هناك الكثير الذى يتطلب مزيدا من البحث . وسيتم تلخيص ما نعرفه حول إدارة وتوجيه الضغط فى هذا القسم على أننا سنركز على مجموعتين أو فئتين رئيسيتين لاستراتيجيات إدارة الضغوط هما الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية . (انظر جدول ٧ ــ ٦) .

الاستراتيجيات الفردية :

يمثل الكشف الطبى الذى يجريه الطبيب مطلبا أساسيا ــ تقريبا ــ لأى برنامج لادارة أو تخفيف وطأة الضغط إذ أن معرفة الحالة البدنية، وعادات التدخين وتناول الكحول والسجل الطبى لمرضى القلب والشرايين، والوراثة، تساعد فى معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغط.

وقد تشمل النشاطات الفردية الأخرى التمارين الرياضية للتخلص من الضغط والتوتر. ومن الواضح أن انتشار أندية أو مراكز الصحة والتمرينات الرياضية على مستوى القطر كله ترتبط ارتباطا وثيقا بالوعى بضرورة تخفيف تأثير الضغط. ومن الممكن أن تكون طرق الاسترخاء البسيطة حتى لو كانت فى شكل متابعة أنماط التنفس لدى الفرد ــ فعالة فى تخفيف وطأة الضغط. كما يمكن توجيه الضغط والتحكم فى تأثيره جزئيا بتنمية اهتمامات خارج محيط العمل مثل ممارسة الهوايات والنشاطات الخيرية (ملاحظة : حاول أحد مؤلفى هذا الكتاب تدريب أفراد فريق البيسبول الصغير لتخفيف حدة ضغط العمل إلا أن المحاولة لم تنجح).

وهناك أساليب أخرى للسيطرة على الضغط بدأت تكتسب شعبية، من ضمنها التأمل : حيث يجلس الشخص مغمضا عينيه ومصدرا صوتا معينا (مثل التعو يذة أو الدعاء) لبضع دقائق لعدة مرات كل يوم[٢٤]، وقد قيل : إن هذه الطريقة تتيح للذهن إمكانية تجاوز التجارب الضاغطة يوميا، والوصول إلى حالة ذهنية أهدأ. ومع الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب، فان المؤيدين له يدعون أن اتباعه قد يؤدى إلى انخفاض معدلات الاصابة بأمراض القلب، وضغط الدم، واستهلاك الاوكسجين. وثمة أسلوب أخر نال الاستحسان وتعرض للنقد فى نفس الوقت وهو مايسمى بالتغذية المرتدة الحيو ية (Biofeedback)[٢٥] وهو طريقة لعرض أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعى ــ حيث يستطيع الشخص ــ باستخدام الحاسب الآلى المتطور وأساليب التسجيل المتطورة ــ إجراء تعديلات ملحوظة فى معدل ضربات قلبه، وضغط الدم، والموجات الدماغية.و يدعى المؤيدون لهذا الأسلوب انه من الممكن أيضا تعليم الأفراد التحكم فى بعض وظائف هذه الأعضاء.

واخيرا، يتمثل أحد الأساليب البسيطة للتحكم فى الضغط ــ فى الوعى الذاتى، حيث يتوقف الانسان ليتفحص و يراجع نفسه وحياته وعمله. أما الحالات المزمنة، فمن الممكن التعامل مع الضغط بترك العمل فى المنظمة والبحث عن فرص عمل بديلة حيث تتمثل الطريقة الوحيدة للتخلص من الضغط، فى كثير من الأحيان، فى تغيير الموقف برمته.

الاستراتيجيات التنظيمية :

تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط نشاطات تنظيمية عديدة. فمن الممكن ــ مثلا ــ **تحديد مسببات الضغط من طريق برامج مطورة للاختيار والتعيين**، حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمى والخبرة والمهارات والتدريب. وقد بدأت بعض المنظمات فى إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التى قد تحدث فى العمل[٢٦].

وتتجه ثانى الاستراتيجيات نحو التدريب المتطور، فالى جانب تدريب الموظف على المطلوب أداؤه وكيفية أدائه، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات فى العمل.

وهناك برامج تنظيمية عديدة للسيطرة على الضغط، ركزت على إعادة تصميم الوظائف، حيث يمكن ــ طبقا للظروف المحيطة ــ إثراء الوظائف أو «تخفيض أعبائها» أو التناوب فى أدائها من قبل العاملين أو إعادة تصميمها بشكل كامل مع التركيز مثلا على النشاط الجماعى والمشاركة.

اخيرا استحدثت بعض المنظمات مثل اى بى ام (IBM)، وايكو يتابل لايف (Equitable Life) و ب. هـ. قوودريتش (B.H. Goodrich) برامج متكاملة لمساعدة العاملين[٢٧] توفر الخدمات الطبية والعلاجية والنصح والاستشارة والاجراءات الوقائية، وعادة ما تكون مزودة باختصاصيين مثل الأطباء والاخصائيين النفسيين.

توافرت كثير من المعارف حول ضغط العمل فى العشر السنوات الأخيرة. ومع ذلك فهناك حاجة لمعرفة المزيد قبل أن يتمكن من معرفة أسباب وآثار الضغط وتحديد أفضل الطرق لعلاجه ولكن وجود الضغوط فى قائمة الاهتمامات الرئيسية للادارة يعتبر فى حد ذاته علامة إيجابية.

جدول ٧ ـ ٦ استراتيجيات التعامل مع الضغط

الاستراتيجيات الفردية	الاستراتيجيات التنظيمية
الكشف الطبى التمارين الرياضية الراحة والاسترخاء اهتمامات خارجية التأمل الوعى الذاتى فرص عمل بديلة	تعديل وتنقيح أساليب الاختيار والتوظيف برامج تدريبية حديثة إعادة تصميم الوظائف برامج مساعدة العاملين

السلوك فى المنظمات
برامج مساعدة العاملين

إن مشكلات الادمان ليست جديدة على الشركات الأمريكية حيث كانت ردود فعل الادارة تجاهها، فيما مضى، تتراوح بين الاهمال والفصل من الخدمة. وقد بدأت المنظمات حديثا، بتوفير المساعدة لمن يقر و يعترف طوعا من العاملين بالمشكلة التى يعانى منها، حيث قامت كثير من الشركات الصناعية الكبرى بوضع برامج لمساعدة العاملين فى داخل الشركة بغرض إعادة تأهيلهم.

لننظر فى الأمثلة التالية التى أوردتها مجلة تايم (Time):

- تم وضع العديد من هذه البرامج خلال فترة السبعينيات للعمال الذين يعانون من حالات إدمان المسكرات، ثم توسعت هذه البرامج لتشمل مدمنى المخدرات. لقد كان الدافع لبرامج مساعدة العاملين اقتصاديا وإنسانيا فى نفس الوقت. وتقول مستشارة المخدرات مريام إينقبرتسون (Ingebritson) فى هذا الخصوص «من الأيسر مساعدة الشخص الذى ظل يعمل لتسع سنوات فى وظيفة معينة بدلا من تعيين شخص آخر وتدريبه على العمل».
- يمثل برنامج شركة مو بيل لعلاج إدمان المخدرات برنامجا نموذجيا حيث يستطيع العاملون الذين يعانون من أى مشكلة الاتصال أو زيارة الوحدات الطبية فى أى من مرافق الشركة المنتشرة فى جميع بلاد العالم بغرض العلاج. كما يقوم المشرفون الذين يكتشفون وجود تصرفات غير عادية تؤثر فى أداء العمل، بحث العاملين على الاتصال بأحد العاملين فى مراكز مساعدة العاملين. و بعد إجراء الكشف الطبى الأولى، وعقد جلسات علاجية، يتم تحويل المرضى إلى أحد المستشفيات، أو مراكز علاج الادمان للعلاج الذى قد يستغرق مابين أربعة إلى ستة أسابيع يمنح العامل خلالها إجازة مرضية بمرتب كامل، مع الاحتفاظ بسرية حالته فيما تقوم شركة التأمين الصحى بدفع تكاليف العلاج. وحالما يباشر العاملون أعمالهم، يسمح لهم بحضور جلسات علاجية مع اختصاصيين لمتابعة حالتهم بعد العلاج أثناء ساعات العمل الرسمية. و يقول الدكتور جوزيف م. كانلا (Joseph M. Cannella)، المدير الطبى لشركة مو بيل فى هذا الخصوص: «إننا نعنى بمعرفة أحوال العاملين وعلاجهم وإعادتهم للعمل»، و يؤكد أن جهود الشركة فى مجال إعادة تأهيل العاملين صحيا كانت ناجحة بنسب تتراوح بين ٧٠٪ و ٧٥٪.

فى الوقت الذى تقوم فيه كثير من الشركات بمساعدة العاملين الحاليين على ترك عادة تعاطى المخدرات، تعمل هذه الشركات على التأكد من عدم استقطاب أو تعيين موظفين آخرين يتعاطون المخدرات ــ فقد تزايد عدد الشركات التى تتطلب إخضاع المتقدمين للوظائف لاجراء تحليلات مختبرية حديثة ومتطورة يمكن أن تكشف عن أى آثار للمخدرات فى العينات التى يتم فحصها. فقائمة المؤسسات التى تطلب إجراء تحليلات مختبرية للمتقدمين للوظائف أشبه بالنداء لكبريات الشركات الامريكية وأكبرها مركزا ومقاما لتنحو هذا المنحى، ومن بينها شركات اكسون (Exxon) و آى بى ام (IBM) ولوكهيد وشيرسون ليمان (Shearson Lehman)، وفيدرال اكسبرس (F. Express) و يونايتد ايرلانز (United Airlines) وتى دبليو ايه (TWA) وهوفمان لا روش (Hofman La Roche) ونيو يورك تايمز (New York Times). وتقوم ما يعادل ربع الشركات التى أوردتها مجلة فورشن (Fortune)، الآن، بتمحيص المتقدمين للوظائف لمعرفة متعاطى المخدرات منهم، إلى جانب ٢٠٪ من هذه الشركات يتوقع أن تطبق هذا الاجراء خلال هذا العام.

ماخوذ بتصرف من: "Battling the Enemy Within", Time, March, 17,1986, pp. 52–61.

موجز للمدير :

١ ـ الضغط معاناة ذاتية أو داخلية تسبب اختلالا نفسيا أو اعتلالا فى البدن لدى الفرد وينتج عن عوامل فى البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد . وعلى ذلك يكون للضغط ثلاثة عناصر رئيسية هى : المثير، والاستجابة، والتفاعل .

٢ ـ هانز سيلى (Hans Selye) من أوائل الباحثين الذين وضعوا تصورا للمراحل التى يمر بها الضغط. وقد حدد ثلاث مراحل متميزة، من خلال تركيزه بشكل أساسى على الاستجابة للضغط، وهى : التنبيه أو الانذار، والمقاومة، والانهاك .

٣ ـ اشتمل النموذج المستخدم فى تناول مادة هذا الفصل على الضغط ومصادره وعوامل الضغط الوسيطة، ونتائجه أو عواقبه، وأساليب التعامل معه .

٤ ـ للضغط ثلاثة مصادر رئيسية وهى : البيئة، والمنظمة، والفرد . وتتكون عوامل الضغط فى المصادر البيئية من خارجية (مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية) وداخلية (مثل التغييرات الاستراتيجية والقلق بشأن المسائل الصحية وأمور السلامة) فى نفس الوقت .

٥ ـ من ضمن المصادر التنظيمية للضغط المستوى التنظيمى، وأنماط وتقلبات السلطة والسياسات والاجراءات، ونشاطات الجماعة والمتطلبات العامة للوظيفة .

٦ ـ تمثل تغيرات الحياة مصدرا رئيسيا للضغط على الفرد، وتتضمن تلك التغيرات الأسرة، والعادات، والموارد المالية للفرد، والحالة الصحية العامة .

٧ ـ ركز النقاش حول العوامل الوسيطة للضغط على نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) و يتعرض نمط الشخصية (أ) الذى يتميز بالفعالية والنشاط الزائد وقلة الصبر لأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم .

٨ ـ يمكن تقسيم النتائج التنظيمية للضغط إلى نتائج سلوكية (مثل : الاكتئاب، والارهاق، والادمان، والتصرفات المتهورة)، ونتائج عضوية، او مرضية (مثل ارتفاع معدل ضربات القلب وضغط الدم وأمراض القلب والشرايين)، ونتائج تنظيمية (مثل انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدل دوران العمل) .

٩ ـ تتعدد وتتنوع الطرق التى يتكيف بها الأفراد والمنظمات مع الظروف الضاغطة، وتشمل أساليب التعامل مع الضغط استراتيجيات فردية أو شخصية (مثل : الاسترخاء أو الخلود للراحة والتأمل) واستراتيجيات تنظيمية (مثل : أساليب الاختيار، والتوظيف، والتدريب المعدلة والمنقحة و برامج إعادة تصميم الوظائف و برامج مساعدة العاملين) .

١٠ ـ تتمثل أهم الحقائق المكتسب معرفتها من النقاش فى هذا الفصل فى أن الضغط كامن وملازم لمنظمات اليوم . وسيتوقف مدى تسليم المنظمات والمديرين بهذه الحقيقة والاستجابة لها جزئيا ـ على البحث والتطبيقات الاضافية اللاحقة .

أسئلة للمراجعة :

١ ـ هل ظاهرة الضغط جديدة أم أنها موجودة فى حياتنا منذ فترة؟ إذا كانت الاجابة هى الأخيرة، فلماذا تزايد الاهتمام بالبحث حول الضغط خلال السنوات الأخيرة فقط؟

٢ ـ ما المقصود «بالعنصر التفاعلى» فى الضغوط؟

٣ ـ ما هى الأنماط السلوكية التى تظهر فى مراحل الانذار، والمقاومة، والانهاك الواردة بنموذج سيلى ؟

٤ ـ بين كيف يمكن أن يضاعف مصدر البيئة الخارجى مستو يات الضغط فى المنظمة .

٥ ـ من خلال تجر بتك وملاحظاتك، هل تعتقد أن مستو يات الضغط تتزايد لدى الفرد حينما يتقدم فى السلم الوظيفى الادارى ؟

٦ ـ كيف يمكن أن يكون العمل فى إحدى اللجان مصدرا رئيسيا للضغط؟

٧ ـ كيف تصف نمط الشخصية (ب)؟

٨ ـ ما هى العلاقة القائمة بين الضغوط التنظيمية وإدمان الكحول؟

٩ ـ ناقش العبارة التالية الصادرة من أحد المديرين إلى مرؤوسه : «إذا لم تكن تقوى على التعامل مع الضغط فى هذه الادارة فاترك العمل فيها».

١٠ ـ ما هى مسؤليات الأفراد والمنظمات تجاه أساليب التعامل مع الضغط؟

حالة دراسية للتحليل

الدافعية والوظائف وضغط العمل بشركة بيبسى كولا :

هل يمكن أن تصبح شركة بيبسى كولا المتحدة مكانا أفضل للعمل دون أن تفقد ميزة التفوق التى جعلتها تحقق أرباحا طائلة، كشركة تعمل فى مجال الأغذية والمشروبات يبلغ رأسمالها ثمانية بلايين دولار؟ إن إدارة الشركة تعتقد ذلك. بالرغم من أن شركة بيبسى كولا تقدر السرعة فى الانجاز والعناية الفائقة بمعايير الجودة التى جعلتها فى موقع تنافسى كبير ـ إلا أنها قلقة بشأن الارهاق وسط العاملين. و يقول اندرال بيرسون (Andral Pearsun) رئيس الشركة : «على الأرجح أننا نستقطب أفرادا يسببون القرحة أكثر مما يصابون بها هم».

بناء على ذلك، قررت الشركة أن إبداء شىء من الاستحسان وتوفير الدعم أو المساندة سيكون ملائما، ولكن لا بد أن يكون ذلك فى حدود معقولة حتى لا يكون ذلك على حساب معايير الجودة. و يوضح السيد بيرسون ذلك بقوله : لقد أن الأوان للتركيز على مثل هذه «المسائل الرقيقة» لأن الشركة قد نهضت مؤخرا من كبوتها المالية. فالسوق المالية (وول ستريت) أصبحت تراقب أسهمها بانتباه شديد و بدات مكاسبها المالية تتقدم إلى مستويات قياسية.

على أن الدافع الرئيسى قد ظهر فى ربيع عام ١٩٨٤، حينما أبرز استقصاء ان أجريا على ٤٧٠ مسئولا كبيرا فى الشركة ـ شواهد مزعجة عن الاغتراب. فكثير من المديرين يشكون من الاحساس بأنهم لا يعاملون كبشر، وأنهم لا يلمون بما يجرى فى الشركة ككل، ولا يتم إطلاعهم على مستويات أدائهم الوظيفى. ونتيجة لذلك أبلغ بيرسون كبار مديريه، فى اجتماع كبير بجزر البهاما، بضرورة توفير معلومات مرتدة للمرؤوسين وإظهار «اهتمام حقيقى» بهم.

على الرغم من ان الشركة لا تدعى أنها اتخذت خطوات كبيرة فى هذا الشأن منذ ذلك الوقت، إلا أنها بدأت فى تجريب وضع تنظيمى وصف بانه يشجع الاتجاه الفردى على الجهود والتوجهات الجماعية.

ونظرا لعدم الدقة فى وصف الوظائف بالشركة، فهناك تنافس داخلى حاد حيث يحصل الأفراد على قدر كبير من المسئولية بسرعة مما يفرض عليهم الوفاء بأهداف سنوية تتطلب قدرا كبيرا من العناية والدقة. و بذلك يحصل من يفلح فى تحقيق تلك الأهداف على ترقيات سريعة إذ أن متوسط الفترة التى يقضيها الأفراد فى الوظائف العليا، التى يبلغ عددها ٤٧٠ وظيفة، ١٨ شهرا فقط. وتقضى سياسة الشركة بان يترك ٤٪ من كبار مديريها طوعا العمل بالشركة فى كل عام، فيما يتم فصل ٤٪ أو ٥٪ منهم إضافة إلى العدد الذى يترك العمل اختياريا. فقد ترك عشرة من كبار المديرين الذين يبلغ عددهم ٢٦ والمسجلين بالتقرير السنوى لعام ١٩٨٢ بصدور تقرير عام ١٩٨٣. وقد علق ميشيل لومباردو (Michael Lombardo)، أحد المستشارين بمركز إعداد القيادات الخلاقة بكارولينا الشمالية والذى كان يقوم بدراسة إدارة الشركة بطلب منها، بقوله : «من الواضح أن هذا النوع من أنواع الحركة العنيفة وعدم الاستمرارية يزعزع استقرار الوضع».

و يغذى دوران العمل أيضا شكوى مديرى شركة بيبسى كولا، من أن التركيز الأساسى ينصب على النتائج قصيرة المدى. (فيما تصر الادارة العليا أن الوضع خلاف ذلك). و يقول بيتر طومسون (Peter Thompson)، أحد موظفى التسويق السابقين فى الشركة والذى يعمل حاليا مديرا للعمليات فى مؤسسة بادينغتون، «هناك لعبة ذكية تجرى فى شركة بيبسى ـ فأسلوب الادارة يتجه إلى تحقيق أعمال كبيرة فى وقت قصير، على أنه من الصعوبة بمكان إنجاز أعمال طويلة المدى بهذه الطريقة». ومع ذلك، فهو يعتقد أن هناك تحولات تجرى فى الشركة حيث يقول : «لقد أدركت الشركة الآن أن الناس فى حاجة إلى البقاء لفترة أطول فى الوظائف التى يعملون بها. وأعتقد أنهم أقروا بضرورة تنمية العاملين فى الشركة وتطوير أعمالهم ونشاطاتهم بمعدل أبطأ مما كان».

ما زالت بيبسيكو، من ناحية ثانية، بعيدة عن تحقيق هدفها بأن تصبح شركة «للمسار المهنى» بحيث يبدأ الموظفون حياتهم العملية بها و يستمرون فيها حتى التقاعد. فالوعد بالترقى سريعا فيها يجذب أفرادا طموحين و يتمتعون بروح المبادأة والنشاط من الشركات الأخرى، وكليات إدارة الأعمال المرموقة إلا أن قليلا منهم يبقون لفترة طويلة.

و يقول كريس أرمسترونق (C. Armstrong)، أحد المديرين السابقين لشركة بيبسى و يشغل وظيفة نائب الرئيس للتخطيط الاستراتيجى بشركة هيرتس إحدى الشركات الفرعية لمؤسسة آرسى ايه (RCA)، «يقولون : إن هناك فرصا وظيفية ممتازة وعديدة بشركة بيبسى إلا أن فرص التقدم الوظيفى محدودة جدا فيها».

من خلال نظام شركة بيبسى الذى يحث الناس على العمل فى الوظائف وتركها «تستطيع أن تعد عاملين متميزين. ولكنك تكره بعضا منهم على ترك الشركة دونما حاجة لذلك» هكذا يقول مايكل جوردن (M. Jordan)، مدير فرع فريتو لى التابع للشركة . و يضيف «سيكون هناك دائما أناس يتركون العمل بالشركة سعيا إلى وظائف أفضل إلا أننا نميل إلى الاحتفاظ بمن لا يترك الشركة ليصبح رئيسا لشركة أخرى».

تحاول شركة بيبسيكو. إلى هذا الحد، إقناع عامليها الذين يحققون إنجازات جذرية بأنها تهتم وتعنى بهم إلى جانب عناصرها البارزة التى تدفع العمل بالشركة إلى الأمام . وسنحاول أن نعلم مثل هؤلاء العاملين بمسارات مستقبلهم الوظيفى الذى يتيح لهم التقدم والترقى، وقصر التغييرات الوظيفية على الوظائف التى تستدعى الحاجة إلى ذلك . بالاضافة إلى ذلك، تتجه الشركة إلى التركيز على قيمة التعلم والتدريب، وهى النشاطات الادارية التى لا تكافأ فى الوقت الحاضر. أما فى المستقبل، فستتم الترقيات وتحديد الأجور، جزئيا، على أساس مدى نجاح أى مدير فى تنمية وتطو ير المرؤوسين .

تأمل بيبسيكو، حسب رأى روجر كينج مدير شؤون العاملين بالشركة، أن تحقق كل ذلك دون إلحاق المديرين بدورات تدريبية فى مختبرات الحساسية، حيث يقول : «هناك كم هائل من الحلقات التدريبية التى (تغمس) الناس فيها ليعودوا خلواً من كل شائبة وهذا ما أسميه (بنظرية حوض الاستحمام للتدريب). على أن المتدربين يعودون إلى حالتهم الأولى قبل التدريب، بعد مرور ساعتين فقط. ولذلك لم ينجح هذا الاسلوب التدريبى لعدم امكانية نقل ما اكتسبته من معارف فى مجال التدريب إلى محيط العمل».

بدلا من هذا التدريب يفضل كينج إجراء تعديلات فى مجال العمل، وإن كانت هذه التغييرات طفيفة، إلا أنها قد تؤدى إلى تعديل الاتجاهات والسلوك فى محيط العمل . ففيما مضى كانت توزع شيكات المكافآت. مثلا، مع المصافحة و بضع كلمات تشجيعية، أما الآن، فيقوم المشرف بمراجعة الأداء و يحاول توضيح العوامل التى تحدد مقدار المكافأة .

ستتجه الشركة، عند النظر فى علاوة الجدارة السنو ية، إلى الدقة فى تحديد أنماط السلوك التى يكافأ عليها العاملون حيث تم إعادة صياغة نماذج تلك العلاوات لهذا الغرض . وبدلا من الخوض فى العموميات، تتناول النماذج ما يعمله المديرون يوميا ومدى فعاليتهم فى التخطيط للمدى الطو يل، وما يتخذونه من تدابير لتطو ير المرؤوسين، ومدى تقدم تطورهم الذاتى .

يقول السيد لومباردو، المستشار: «إن المعلومات المرتدة فى بيبسيكو شحيحة؛ لأن الأفراد لا يبقون فى وظائفهم لفترة كافية تتيح فرصة إقامة العلاقات التى تشجع على ذلك. وأن الأفراد الذين تستقطبهم الشركة لا يهتمون كثيرا بمثل هذه المسائل». ويقول فى هذا الخصوص «إن الأفراد الذين يتميزون بسرعة الحركة فى أداء العمل و بالانجاز يجدون المتعة فيما يؤدونه من عمل، ولذلك فانهم لا يخصصون جزءا من وقتهم لاعطاء وتلقى معلومات مرتدة». فالتغييرات التى تمت لا ترقى إلى أكثر من الضبط والتعديل. واذا ما كانت هناك بعض الهفوات فهى لا تبدو واسعة الانتشار» . و يقول أحد المديرين أيضا : «من الصعوبة بمكان القول بضرورة أن يكون الناس أكثر تمسكا بقواعد السلوك والالتزام، ولكن طالما أن ذلك لا يعنى مزيدا من الأعمال الكتابية الروتينية فلا أعتقد أن ذلك يشكل أى مشكلة».

و بالرغم من الشكوى حول شعور العاملين بعدم التقدير لجهودهم فان قليلا منهم يرحبون بالتحول المفاجىء للنظام البيروقراطى أو الاتجاه الأبوى للادارة . وفى الواقع، فان أغلب العناصر الطموحة فى بيبسيكو قد نجحت فى هذا الجو المشحون حيث يقول استانلى بيتر فروند (S.P. Freund)، أحد المستشارين بالشركة التى قامت بدراسة ايه تى أند تى (AT and T) واى بى ام (IBM) وزيروكس (xerox)، : «إنها أكثر الشركات التى عملنا بها توجهاً نحو الانتاج ومع ذلك، فهناك قدر كبير من الضغط». و يضيف، «لم أر أعداداً كبيرة من الناس تتعامل مع الضغط بارتياح مثلما هو الحال فى بيبسيكو».

أسئلة إرشادية :

١ ــ ما هى مصادر الضغوط فى بيبسكو؟

٢ ــ على افتراض أن أداء الشركة فى مستوى معقول، هل تنصح بالعمل على تخفيض الضغط وفق ما ذكر أم بتوضيح ما يتوقع بالنسبة للعاملين؟

٣ ــ هل الضغط ظاهرة صحية أم سيئة بالنسبة بيبسيكو؟

٤ ــ هل تقبل العمل فى هذه الشركة ؟

ماخوذة من : Trish Hall; "Demanding Pepse Co. in Attempting to Make Work Nicer For Managers", **The Wall Street Journal,** Oct, 23, 1984, p. 33.

Notes:

1. Muriel Dobbin, "Is the Daily Grind Wearing You Down?" **U.S. New & World Report**, March 24, 1986.
2. John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Stress at Work: A Managerial Perspective** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980).
3. Hans Selye, **The Stress of Life** (New York: McGraw-Hill, 1976), and **Stress Without Distress** (Philadelphia: Lippincott, 1974).
4. S. Parasuraman and J. A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model", **Academy of Management Journal**, June 1984, pp. 330-30, J. B. Shaw and J. H. Riskind, "Predicting Job Stress", **Journal of Applied Psychology**, May 1983, pp. 253-61.
5. J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, and E. P. Richards III, "Who's Liable for Stress on the Job?" **Harvard Business Review**, March-April 1985, pp. 60-72.
6. See "How to Deal with Stress on the Job", **U.S. News & World Report**, March 13, 1978, pp. 80-81.
7. See R. S. Bhagat, "Effects of Stressful Life Events on Individual Performance Effectiveness and Work Adjustment Processes Within Organizational Settings", **Academy of Management Review**, October 1983, pp. 660-71; and A. B. Shostak, **Blue Collar Stressors** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980).
8. C. Cooper and R. Payne, **Stress at Work** (London: John Wiley, 1978); J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance", **Administrative Science Quarterly**, June 1975, pp. 272-80.
9. D. C. Feldman and J. M. Brett, "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **Academy of Management Journal**, June 1983, pp. 258-72.
10. Susan E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain" **Journal of Applied Psychology**, February 1983, pp. 3-19.
11. See R. A. Cooke and D. M. Rousseau, "Stress and Strain form Family Roles and Work-Role Expectations", **Journal of Applied Psychology**, May 1984, pp. 252-60; J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, January 1985, pp. 76-88.
12. T. H. Holmes and R. H. Rahe, "Social Readjustment Rating Scale", **Journal of Psychosomatic Research**, 1967, pp. 213-18.
13. See S. M. Monroe, "Major and Minor Life Events as Predictors of Psychological Distress: Further Issues and Findings", **Journal of Behavioral Medicine**, June 1983, pp. 189-205; D. V. Perkins, "The Assessment of Stress Using Life Events Scales", in **Handbook of Stress**, edited by L. Goldberger and S. Breznitz (New York: Free Press, 1982), pp. 320-31.
14. See G. L. Cooper and M. J. Davidson, "The High Cost of Stress on Women Managers", **Organizational Dynamics**, Spring 1982, pp. 44-53; D. Etsion "Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship,", **Journal of Applied Psychology**, November 1984, pp. 615-22; S. E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, "Family Life Disruptions: Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interference", **Academy of Management Journal**, September 1985, pp. 574-86.
15. M. Friedman, R. Rosenman, and V. Carrol, "Changes in the Serum Cholesterol and Blood-Clotting Time in Men Subject to Aychi Variation of Occupational Stress", **Circulation**, 1978, pp. 858-61.
16. See J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, "A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model For Examining Occupational Stress and Consequences", **Human Relations**, 1984, pp. 491-513; K. A. Matthews, "Psychological Perspectives on the Type A Behavioral Pattern", **Psychological Bulletin**, March 1982, pp. 293-323.

17. See I. Waldron, "The Coronary Prone Behavior Pattern, Blood Pressure, and Socio-Economic Studies of Women", **Journal of Psychosomatic Research,** March 1978, pp. 79-87; I. Waldron, S. Zysanski, and R. B. Shekelle, "The Coronary Prone Behavior Pattern in Employed Men Women", **Journal of Human Stress,** January 1977, pp. 2-18.
18. R. Rosenman et al., "Coronary Heart Disease in the Western Collaborative Study: A Follow-Up Experience of 4.5 Years", **Journal of Chronic Diseases,** April 1970, pp. 173-90.
19. See S. Flax, "The Executive Addict", **Fortune,** June 24, 1985, pp. 24-28; J. Gaines and J. M. Jermier, "Emotional Exhaustion in High Stress Organization", **Academy of Management Journal,** December 1983, pp. 567-86; E. P. McGuire, "Insomnia and Work", **Across the Board,** May 1984, pp. 20-28.
20. See S. H. Applebaum, "A Human Resources Counseling Model: The Alcoholic Employee", **Personnel Administrator,** August 1982, p. 35; J. Follman, **Alcoholics and Business** (New York: AMA, 1976).
21. R. R. Holt, "Occupational Stress", in **Handbook of Stress,** edited by L. Goldberger and S. Breznitz (New York: Free Press, 1982), pp. 419-44.
22. D. Gowler and K. Legge, eds., **Managerial Stress** (London: John Wiley, 1975).
23. C. Cooper and R. Payne, **Stress at Work** (London: John Wiley, 1978).
24. P. Carrington, **Freedom in Meditation** (New York: Anchor Press, 1978).
25. P. G. Zimbardo, **Psychology and Life,** 11th edition (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985), pp. 246-47.
26. J. R. P. French and R. D. Caplan, "Organizational Stress and Individual Strain", in A. J. Morrow (ed.), **The Failure of Success** (New York: AMACOM, 1972).
27. Ivancevich and Matteson, **Stress at Work,** p. 215.

Additional References :

BOYD, D. P., and D. E. GUMPERT. "Coping with Entrepreneurial Stress". **Harvard Business Review,** March-April 1983, pp. 44-46.

CAREY, S. "Bell Breakup Places Stress on Employees". **The Wall Street Journal,** December 30, 1983, p. 11.

CATHART, L., "A Four-Year Study of Executive Health Risks". **Journal of Occupational Medicine,** 1977, pp. 354-57.

FRIEDMAN, M., and D. ULMER. **Treating Type A Behavior and Your Heart.** New York: Knopf, 1984.

GANSTER, D. C., B. T. MAYES, W. E. SIME, and G. D. THARP. "Managing Organizational Stress: A Field Experiment". **Journal of Applied Psychology,** 1982, pp. 533-42.

KIMBALL, C. P. "Stress and Psychosomatic Illness". **Journal of Psychosomatic Research,** 1982, pp. 63-67.

LEVIN, D. P. "Fearing Takeover of Gulf Oil, Employees Are Showing Myriad Symptoms of Stress". **The Wall Street Journal,** Februry 28, 1984. p. 33.

MCGRATH, J. E. "Stress and Behavior in Organizations". In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** edited by Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1351-96.

MCLEAN, A. "Job Stress and the Psychological Pressures of Change". **Personnel,** June 1976, pp. 40-49.

PARKER, D. F., and T. DECOTIS. "Organizational Determinants of Job Stress". **Organizational Behavior and Human Performance,** 1983, pp. 160-77.

PINES, M. "Ma Bell and Hardy Boys". **Across the Board,** July-August 1984, pp. 37-42.

WRICH, J. T. **Guidelines for Developing an Employee Assistance Program.** New York: American Management Association, 1982.

الجزء الثالث

تأثير الجماعات والأفراد

السلوك داخل الجماعات

تمثل دراسة وإدارة الجماعات داخل المنظمات موضوعا أساسيا فى مجال السلوك التنظيمى. وذلك لأن أغلب النشاط اليومى للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات. و يتم من خلال الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التى يسعى المديرون إلى تحقيقها.

من الممكن أيضا أن تؤثر الجماعات على سلوكنا كثيرا. ولنأخذ مثلا، هذه الواقعة من كتاب توم وولف (Tom Wolfe) حول الرعيل الأول من رواد الفضاء الأمريكان ـ أصحاب الحق:

عندما ذهب طيار اسمه قس قريسوم (Gus Grissom) إلى كوريا لأول مرة، كانت القوات الجوية تقوم بترحيل ملاحى الطائرات ف ٨٦ إلى الميدان قبل الفجر فى حافلات. وكان يتعين على الطيارين الذين لم يتعرضوا للاصابة فى المعارك الجوية مع طائرات الميج الوقوف داخل الحافلة. فى البداية لم يصدق قريسوم ذلك... ولم يستطع أن يتحمل ذلك من بعد ـ هؤلاء الجالسون فقط هم أصحاب الحق! فى صباح اليوم الثانى، عندما هرعوا إلى الحافلات فى الظلام، كان قريسوم جالسا. توجه قريسوم شمالا اتجاه يالو (Yalu) فى اليوم الأول واشتبك مع أحد الصبية البائسين حتى يعود مبكرا ليجد لنفسه مقعدا فى الحافلة. فحتى على هذا المستوى من القتال، فان ما يشغل بال قريسوم هو الا يتخلف عن الآخرين[١].

لقبول الشخص كعضو فى الجماعة، يتعين عليه طاعة قواعدها، وهى ما سنتناوله لاحقا كمعايير للجماعة. على أن المعايير، من جهة ثانية، قد تتغير بمرور الزمن.

وقد قدم استدز تيركل (S. Turkel) فى كتابه «العمل»، مثالا، لهذا الموقف فى معرض نقاش مع مضيفة جوية على النحو التالى:

«يقولون إنك تستطيع أن تعرف إحدى المضيفات بالطريقة التى تتزين بها. لقد كانت شعورنا كلنا فى ذلك الوقت قصيرة وكانت كل واحدة منا تقص شعرها بنفس الصورة تماما. فاذا كانت هناك مضيفتان شقراوتان وشعرهما بنفس القصر، ومكياجهما واحد و بنفس الزى الرسمى، فان الناس يقولون (انكما تبدوان كأختين شقيقتين). إننى اتعجب... لماذا يقولون ذلك؟ (تضحك) إن غالبيتنا لا يرضين ذلك لأنهم لا يتركون لك الحرية فى اختيار الصورة التى تريد أن يكون عليها شرك بعد تقصيره، انهم لا يريدون أن تكون لك شخصيتك المميزة والمكياج الذى تريد والثياب التى ترتدى. وفى بعض الأحيان يبلغوننا بأنه غير مسموح لنا بارتداء ملابس قصيرة ولم يكن يسمح بارتداء البنطلونات. أما الآن فان الوضع بخلاف ذلك.

لقد كان استخدام الشعور المستعارة ممنوعا فى السابق، أما الآن فقد أصبحت هى المتبعة وأصبح مسموحا للسيدات المهذبات استعمال الشعر المستعار والرموش والأظافر الاصطناعية. أما فى السابق فقد كان ذلك لا يليق بالنساء. وحينما كانت السيدات يرتدين البناطيل كانوايقولون: انها ليست للسيدات. أما الآن فقد أصبح ارتداء البناطيل بوساطة النساء شيئا عاديا. وأصبحت خطوط الطيران تغير زى المضيفات كل عام[٢]».

سنتناول فى هذا الفصل عوامل السلوك داخل الجماعات ـ السلوك فى المجموعة ـ من منظور ثلاثى الأبعاد. اولا، سيتم عرض إطار عام لدراسة السلوك داخل الجماعات. ثانيا، سيتم النظر فى الأنواع المختلفة للجماعات فى المنظمات.

واخيرا، سيتم تناول أربعة جوانب رئيسية للجماعات تشمل:

(١) الخصائص الفردية (٢) العوامل الموقفية (٣) تطور الجماعة (٤) ظهور الأبعاد الهيكلية للجماعة.

تكوين ودراسة الجماعات :

لدراسة الجماعات أهمية خاصة بالنسبة للعلماء السلوكيين والمديرين على السواء إذ غدت دراسة الجماعات بالنسبة للعلماء السلوكيين مجالا رئيسيا للبحث المعاصر فى علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى والسلوك التنظيمى[٣].

و يرجع ذلك لثلاثة اسباب على الاقل، اولا : تمثل الجماعة عنصرا أساسيا فى النظام الاجتماعى فى أغلب الثقافات، وهى لا تمثل نقطة الارتكاز للحياة الاجتماعية فحسب بل ومصدرا هاما لتوجيه الفرد لمعرفة القيم والمعايير الاجتماعية.

ثانيا : تلعب الجماعة دورا هاما كوسيط بين الفرد والمجتمع بوجه عام إذ يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الاقتصادية أو الحاجات المتعلقة بالمركز أو علاقات الصداقة من خلال انتسابه للجماعة.

واخيرا فان دراسة الجماعات وفحصها واجراء تجارب عليها أيسر من المنظمات وذلك لأنها أقل تعقيدا.

أما بالنسبة للمديرين، فان سلوك وأداء الجماعات يوفر الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

ولتحقيق الأهداف بفعالية يتعين على المدير الالمام بالجوانب التالية :

١ ــ عملية التأثير على سلوك الجماعة فى اتجاه تحقيق الأهداف.

٢ ــ الجو الملائم لتحقيق الحد الأقصى من التفاعل والحد الأدنى من الصراع بين أعضاء الجماعة.

٣ ــ الوسيلة الملائمة لاشباع حاجات الأفراد والتى قد تختلف من شخص لأخر فى الجماعة الواحدة.

يرتبط كل من هذه الأسباب الداعية لدراسة الجماعات، بالأداء ــ الموضوع الرئيسى لهذا الكتاب ــ إذ من الممكن أن يسهم عدم وجود اتجاه محدد للجماعة، ووجود جو مشحون بالتوتر والقلق، والصراع المستمر فى داخلها وعدم إشباع حاجة الفرد ــ فى أداء الجماعة من عدمه. فانتشار المجموعات وارتباطها الوثيق بالأداء، إذن، أسباب كافية تجعل الجماعات داخل المنظمات موضوع بحث ودراسة من قبل العلماء السلوكيين والمديرين على السواء.

قدم المنظرون والباحثون تعريفات عديدة ومتباينة ومتداخلة للجماعات[٤] وذلك لتناول كل منهم جوانب مختلفة تتعلق بنفس الظاهرة ــ أى سلوك الجماعة. ولأغراض هذا الكتاب يتم تعريف الجماعة بأنها «تجمع من شخصين او عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم بعضا بغرض أداء عمل معين لتحقيق هدف مشترك.

فالخصائص الرئيسية التى يعرضها هذا التعريف ــ الأهداف والتفاعل والأداء ــ عوامل أساسية لدراسة السلوك فى المنظمات، فيفرق هذا التعريف بين الجماعة والتجمع الذى يشهد مباراة فى كرة القدم أو ينتظر فى موقف للحافلات مثلا، وذلك لعدم وجود أهداف وتفاعل وأداء مشترك بالنسبة للتجمع فى الموقفين المذكورين.

تكوين الجماعة :

«لماذا تتكون الجماعات ؟» سؤال معقد طرحه الأكاديميون والمديرون الممارسون على السواء لسنوات عديدة.

تتضمن أهم الأسباب :

(١) إنجاز المهام (٢) حل مشكلات أساسية (٣) التقارب والانجذاب (نحو الأخرين) (٤) تحقيق أغراض اجتماعية ونفسية.

١ ــ **إنجاز المهام** : سبب رئيسى فى وجود الجماعات الرسمية فى المنظمات حيث تقوم (المنظمات) باستقطاب الأفراد فى مجموعة أو مجموعات، بصفة رسمية، لانجاز مهمة أو مهام مختارة بغرض تحقيق هدف محدد. وتتحدد هذه الجماعات ببنية أو تركيبة المنظمة فى أقسام أو إدارات تشمل، على سبيل المثال، تسميات مثل التصميم الهندسى والانتاج والصيانة والتسويق وما إلى ذلك.

٢ ــ **جماعات حل المشكلات**، وتماثل جماعات العمل، تنشئها المنظمة لبلوغ أهداف مرغوب فيها. وتتميز هذه الجماعات بأنها قد تكون مؤقتة ــ أى أنه يمكن حلها بعد فراغها من مهمتها ــ وتشمل هذه الفئة من الجماعات اللجان وفرق العمل الخاصة.

٣ ــ **يلتقى الأفراد و يجتمعون لأغراض التقارب والانجذاب** نحو بعضهم إذا ما كانت هناك خصائص مشتركة فيما بينهم، وإذا ما تم التفاعل والاتصال بينهم مرارا وإذا ما أحسوا بأن هذا التفاعل مفيد لهم. وقد يشكل السكرتيرون (السكرتيرات) العاملون فى إدارة كبيرة، على سبيل المثال، جماعة غير رسمية بسبب قرب مكاتبهم من بعضها ولأنهم يقومون بأداء أعمال مماثلة.

وبناء على ذلك قد تكون نشاطاتهم غير رسمية كأن يتناولون وجبة الغداء مع بعضهم، أو رسمية مثل مطالبتهم الادارة بزيادة الرواتب .

٤ ــ ويأتى تكوين الجماعة الاجتماعية والنفسية بسبب أن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات . ومن أمثلة تلك الحاجات الفردية :

(١) السلامة (مثل تجمع عمال الانتاج للاحتجاج لدى الادارة حول المخاطر الصحية والسلامة فى العمل) .

(٢) الأمان (مثل الاتصالات والجهود التى تقوم بها الجماعات لعرض أو حماية مصالحها عند سن تشريعات جديدة) .

(٣) الانتماء (مثل تكوين جمعيات تعنى بالنشاط الترفيهى للأفراد مع حاجة الانتماء للعاملين الآخرين) .

(٤) التقدير (مثل رغبة أحد المهندسين فى الانضمام لمجموعة عمل فى مشروع معين وذلك للنفوذ والمقام والمركز الذى يحس بأن هذه الجماعة تتمتع بها) .

(٥) تقدير الذات (مثل حاجة الباحث العلمى للتحول إلى جماعة باحثين تعمل فى مجال تطوير منتج معين إذ أن انضمامه لتلك الجماعة يوفر له فرصة الابتكار والابداع) .

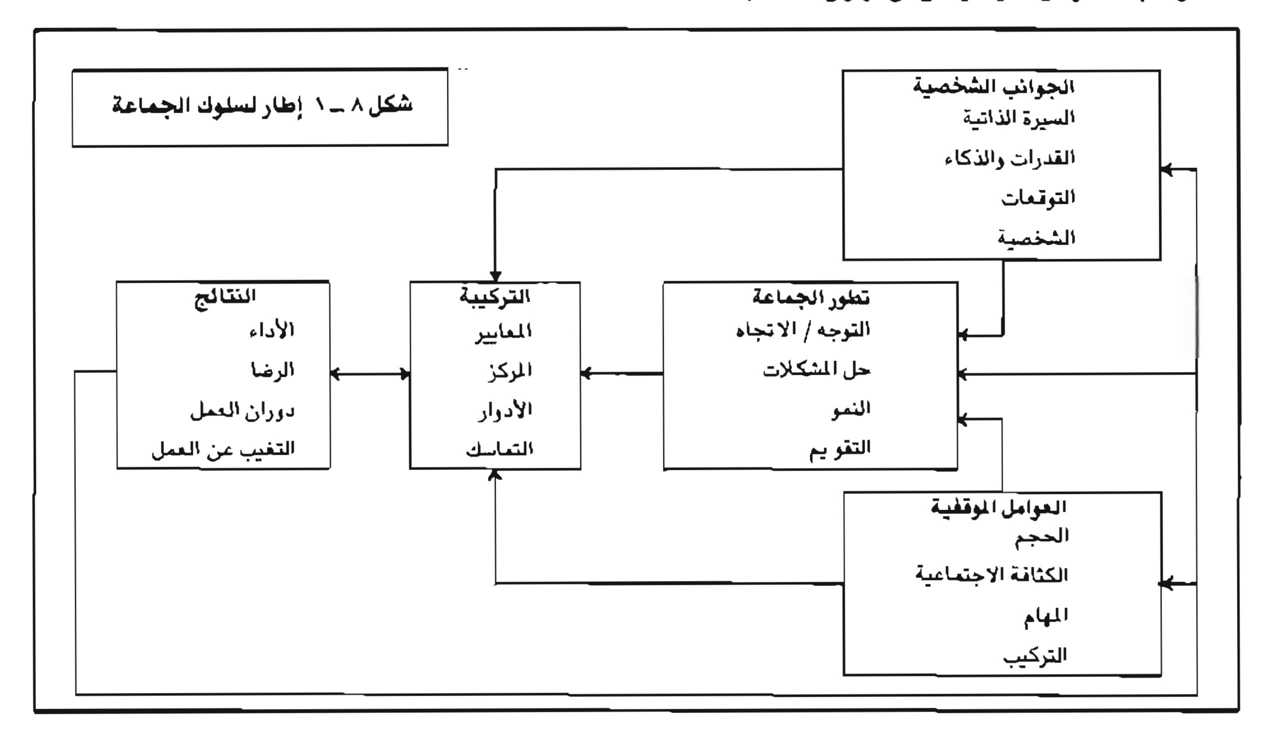
لم يقصد بذلك وضع قائمة شاملة لكل الأسباب أو أن هذه الأسباب تجزئ عن بعضها وتمنع وجود أسباب أخرى .

فالدافع الرئيسى لتكوين الجماعات وجهان : (١) أغراض تنظيمية تتعلق بتحقيق أهداف . (٢) إشباع حاجات الأفراد .

دراسة الجماعات :

يعرض الشكل (٨ ــ ١) إطارا لدراسة السلوك داخل الجماعات، ولا تمثل المتغيرات الواردة فى الملحق كل الجوانب المحتملة للسلوك، بل فقط تلك الجوانب التى قام العلماء السلوكيون بدراستها مرارا .

تشمل بعض الجوانب المحددة التى تؤثر على نتائج الجماعة والتى يوضحها شكل (٨ ــ ١) : الجوانب الشخصية والعوامل الموقفية، وتطور المجموعة والعوامل الهيكلية للجماعة، وسيتم تناول كل هذه الجوانب فى أجزاء منفصلة من هذا الفصل . وكما يوضح الشكل، فهناك عوامل عديدة يمكن أن تؤثر فى أداء الجماعة .



شكل ٨ ــ ١ إطار لسلوك الجماعة

السلوك فى المنظمات

حاسبات أبل (Apple Computers)

تقوم الجماعات بوظائف عديدة فى المنظمات . ففى شركة ابل للحاسبات تم تطوير حاسبات ماكنتوش (Macintoch) بوساطة مجموعة عمل صغيرة تم اختيار أعضائها باشراف رئيس الشركة ستيفن جوبس (Steven Jobs) وتم تنظيمها على أساس يوفر حرية التصرف لأعضائها حتى ان بعض العاملين قد سموا المشروع «عودة جوبس إلى أفكار الورشة» مشيرين بذلك إلى المنتجات العديدة ذات التقنية المتطورة التى ابتكرت وطورت فى ورش فنية معينة . وفر جوبس الحماية لمجموعة ماكينتوش وعزلها عن المؤثرات التى تصرفها عن عملها الأساسى . والتى عادة ما تلازم الحياة التنظيمية . وكما وصف أحد أعضاء الفريق هذه المجموعة فانها «تطورت كقدرة ذهنية جماعية تماثل حفل كوكتيل دائم ، ولكن يتعامل فيه المشاركون مع شرائح السليكون و برامج الحاسب الآلى بدلا من تناول المشروبات» .

استبقى جوبس مجموعة المكانتوش فى حالة عمل متواصل وتحد وانطلاق لا أحد يسمع عنها خلال يوم العمل ، واجتماعات متكررة طول المساء . وللقضاء على الملل وتخفيف حدة الاجهاد ، قضى الفريق فترات منتظمة فى منتجعات معزولة . حيث قام جوبس بتحفيزهم عن طريق «أقوال الرئيس جوبس» التى تراوحت بين «القرصنة أمتع من الالتحاق بالبحرية» و «الفنانون الحقيقيون ينطلقون إلى الأمام» كاشارة واضحة إلى أن المنتج لا يبقى فى مرحلة التصميم إلى الأبد . وبالمقابل ، استأجر الفريق لوحة إعلانات فى الطريق الذى يمر فيه جوبس كتبوا عليها «الرحلة هى المكافأة» .

اشترك جوبس فى كل جوانب المشروع . وهو كما وصفه أحد أعضاء الفريق «كلاعب البوكر الماهر . يعرض نفس الفكرة لخمسة أو ستة أشخاص وكأنه قد اتخذ قراره مسبقا ، إلا أنه ينظر إليهم لمعرفة ردود أفعالهم تجاه الفكرة» على أن أعضاء المجموعة يعرفون أن جوبس ليس هو المسؤل عن العمل بشكل كامل وكثيرا ما يتجاهلون اتجاهه الذى يصر عليه حينما لا تروق له فكرة يطرحها الفريق . وفى أحيان أخرى يدعونه يتكلم عن افكاره حتى النهاية كما حدث مرة بعد عودته من السيوبر ماركت فقد أصر على أن جهاز ماكينتوش يشبه الخلاط .

واحتفالا بتقديم جهاز ماكينتوش لأول مرة ، طلب جوبس من أعضاء الفريق التوقيع على قالب صندوق الحاسب البلاستيكى . وبذلك اصبح هناك ٤٧ توقيعا فى كل جهاز من أجهزة الماكينتوش .

لعله من السخرية أن يكون جهاز ماكينتوش احد منجزات جوبس الكبرى وأخرها فى الشركة التى قام بتأسيسها . ففى عام ١٩٨٣ ، استقال جون اسكلى (John Sculley) من شركة البيبسى كولا ليصبح رئيسا جديدا لشركة ابل . فى البداية انسجم الرجلان بصورة جيدة ، إلا أن احتمال تعارض فلسفة اسكلى الادارية مع فلسفة جوبس التجارية محتوم ومؤكد . وقد كسب اسكلى المعركة باستقالة جوبس من رئاسة الشركة ، فى عام ١٩٨٥ .

مأخوذة عن : Michael Rogers and Jannel Conant; "It Is the Apple of his Eye"; **Newsweek**, January, 30, 1984. pp. 54–57.

أنواع الجماعات :

هناك طرق عديدة تستخدم فى تصنيف أنواع الجماعات الموجودة فى مجتمعاتنا . ومن الممكن أن تشمل تلك النظم مجموعات بمسميات مثل الأسرة ، ومجموعة الأصدقاء (الصداقة) والجماعات الوظيفية وجماعات العمل أو المشروع وجماعات المصلحة . أما فى المنظمات ، فان الجماعات الفاعلة هى الجماعات الوظيفية وجماعات العمل أو المشروع وجماعات المصلحة .

و يمكن التفريق مبدئيا بين الجماعات أيضا بتصنيفها على أساس الجماعات الرسمية والأخرى غير الرسمية . فالجماعات الرسمية هى تلك الجماعات التى تسعى بشكل أساسى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعل أعضائها . أما الجماعات غير الرسمية من جهة أخرى ، فهى تلك التى تظهر نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد ، والتى قد تكون لها أهداف ترتبط أو تتوافق مع أهداف المنظمة ، أو لا ترتبط ولا تتوافق معها . وغالبا ما يكون لطبيعة تركيبة المنظمة أثر كبير فى تسهيل عملية التفاعل بين العاملين و بالتالى على تكوين الجماعات غير الرسمية . فقد يؤدى تقسيم النشاط وتخطيط وترتيب مكان العمل وطبيعة العمليات الانتاجية والسياسات المتعلقة بالأفراد والأسلوب الاشرافى ، مثلا ، إلى تسهيل عملية تكوين مجموعات غير رسمية داخل المنظمة العادية .

جماعات العمل الوظيفية :

جماعات العمل الوظيفية هى الجماعات التى يحددها الهيكل التنظيمى للمنظمة بوجه عام . ومن العوامل البارزة لجماعة العمل الرسمية العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه . فمثلا يتم تعيين رئيسة ممرضات لأحد الأجنحة بالمستشفى بوساطة مدير المستشفى لتكون مسئولة عن العناية بالمرضى من خلال توضيح توجيهات الأطباء للمرؤوسين (المرضات) . ولتسهيل أداء هذه المهمة ، تتولى رئيسة المرضات الاشراف على مجموعة من المرضات العاملات المرخص لهن ، ومساعدات التمريض ، فيما تقوم المستشفى بتحديد الأهداف والتفاعلات والتكامل فى العمليات ومستويات الأداء . وعادة ما يتم تصنيف الجماعات الوظيفية كجماعات تنظيمية رسمية .

جماعات المهام أو المشروعات :

حينما يتم اختيار جماعة من العاملين بصفة رسمية لانجاز مهمة معينة ـ لمدى قصير أو طويل ـ يطلق على هذه الجماعة اسم جماعة عمل أو مهمة أو مشروع . لنفرض ـ على سبيل المثال ـ أن مدير مصنع للمواد الكيماوية يرغب فى التعرف على مشكلات السلامة المحتملة فى المصنع . لتحقيق ذلك ، يكون المدير جماعة عمل من أربعة أشخاص تضم : مراقب الانتاج ، ومراقب الصيانة ، ومدير الادارة الهندسية ، ومهندس السلامة ، برئاسة مدير الانتاج . حدد مدير المصنع فترة ثلاثين يوما لترفع له تقريرا عن مشكلات السلامة التى يتوصلون لها . فاذا تم تحديد أو حصر أى مشكلة ، يقوم المدير بتشكيل جماعة عمل أخرى لتعمل على إزالة أسباب المشكلة المحتملة أو حلها .

لقد تم تحديد هدف جماعة العمل (تحديد مشكلات السلامة المحتملة) ، وتحديد المهمة (رفع تقرير لمدير المصنع خلال ثلاثين يوما) . يؤدى تحديد هذه النشاطات ، من قبل المدير ، إلى أن تقوم الجماعة بتبادل الرأى والتفاعل وتنظيم أعمالها لتحقيق الغرض الذى كونت من أجله . وتعتبر أغلب جماعات العمل جماعات تنظيمية رسمية أيضا .

جماعات المصلحة والصداقة :

قد يكون الأفراد جماعات للمصلحة أو الصداقة لوجود خصائص مشتركة فيما بينهم مثل العمر أو الاتجاهات السياسية أو المناشط الترويحية . ومن أمثلة هذه الجماعات ، فرق الترفيه فى الشركة أو الجمعيات الخيرية المحلية ، أو مجموعة من العمال غير راضية عن ممارسات الشركة يتجمعون لتكوين جبهة متحدة ضد الادارة بشأن تلك الممارسات . تتكون مثل هذه الجماعات لتحقيق هدف مشترك قد يتوافق أو لا يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة . و يمكن القول ، بوجه عام ، إن هذه الجماعات غير رسمية وتظل قائمة حتى تتحقق اهدافها ، إلا أنه فى الحالات التى تنشأ فيها روابط طويلة الأجل لمجموعة من العاملين (مثل الاتحادات النقابية أو جماعات المساومة والضغط) ، قد تصبح هذه المجموعات غير الرسمية مجموعات رسمية داخل إطار المنظمة (التنظيم الرسمى) .

عند النظر فى علاقات الفرد داخل التنظيم ، يتضح أن المديرين والموظفين على السواء ، ينتمون للعديد من الجماعات الرسمية وغير الرسمية المختلفة والمتشابكة . فعضوية جماعات العمل الوظيفية يرسمها هيكل المنظمة ، الذى يحدد الأدوار ونمط السلوك المطلوب والرؤساء والمرؤوسين . و بعبارة أخرى ، فان الهدف وطريقة انسياب العمل هى العوامل التى تحدد تكوين جماعات العمل الرسمية فيما يحدد الغرض الذى من أجله كونت جماعة العمل أو المشروع ، بوجه عام ، العضوية فى هذه الجماعة .

من المعروف أن المنظمة لا تتحكم بصورة كاملة فى عضوية وتكوين جماعات الصداقة والمصلحة ، ومع ذلك فقد تؤثر الأعمال والتصرفات الادارية (مثل عدم اهتمام الادارة بمسائل السلامة وتسريح العمال وفشلها فى إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الفرد) على أنماط الاتصال والتفاعل بين العاملين مما يؤدى إلى انضمام العاملين إلى بعضهم بصفة غير رسمية . وقد تسبب مثل تلك الجماعات ـ رسمية كانت أو غير رسمية ـ مشكلات عديدة للادارة فى حالة عدم توافق أهدافها مع أهداف المنظمة .

تمت دراسة الأنواع المختلفة من الجماعات لعدة سنوات من قبل العلماء السلوكيين ـ وسنتناول فى القسم الذى يلى بعض النظريات المعاصرة التى تم تطويرها بغرض دراسة سلوك وأداء الجماعة .

الأبعاد الفردية :

يأتى الأفراد ـ أعضاء الجماعة ـ بخصائص معينة قد تؤثر على سلوك الجماعة . فللأنماط السلوكية للفرد والكيفية التى يتفاعل بها مع الآخرين والمهارات والقدرات التى يمتلكها أثر على ردود فعل الآخرين تجاهه وعلى التفاعلات التى تنتج عنها و بالتالى على أدائهم كجماعة فى آخر الأمر.

لدراسة تأثير الخصائص الفردية على الجماعات أهميتها بالنسبة للمديرين لأن الخصائص الفردية قد تحدد ما يمكن أن يسهم به الفرد ـ عضو المجموعة ـ فى نشاط الجماعة، وما يريد الفرد أن يسهم به فى أنشطتها ودرجة التفاعل مع الأعضاء الآخرين لتحقيق الأهداف. ومن الممكن تجميع الخصائص الفردية التى تؤثر على سلوك الجماعة فى أربع فئات رئيسية هى : الخصائص الذاتية والجسمية، والقدرات ودرجة الذكاء، والشخصية، والتوقعات .

الخصائص الذاتية والجسمية :

تدخل الخصائص الذاتية والجسمية، والتى تشمل خصائص مثل العمر والجنس والحجم، ضمن أول جوانب الخصائص التى تم بحثها من قبل الباحثين فى مجال السلوك الجماعى . ومع ذلك، لم تتوصل الأبحاث، حتى الآن إلى تحديد نمط ثابت للعلاقات بين هذه الخصائص الفردية وأداء المجموعة[٥] .

بالرغم من عدم وجود قواعد ثابتة حول الخصائص الذاتية والجسدية، إلا أنه تم اكتشاف علاقات مبدئية ينبغى على المديرين إدراكها : فقد اتضح مثلا، أن التقدم فى السن يرتبط بزيادة نسبة التفاعل الاجتماعى والنزعة إلى قيادة الجماعة مع الاتجاه نحو عدم التقيد بمعايير الجماعة[٦] .

تشير النتائج، بوجه عام، إلى أن هناك خصائص ذاتية وجسمية معينة قد يكون لها ارتباط بنشاط الجماعة، على أنه لا توجد شواهد بأن أيا من هذه الخصائص يرتبط بصورة واضحة وعلى نحو ثابت بأداء المجموعة فى مختلف المنظمات .

القدرات والذكاء :

لأعضاء المجموعة قدرات يمكن أن تستخدمها الجماعة فى تحقيق أهدافها . ولهذه القدرات أهميتها بالنسبة للمديرين حيث إنها تدل على ما يستطيع الشخص أداءه ومدى تفاعله مع أفراد الجماعة الآخرين وفعاليته فى العمل ضمن الجماعة . وقد أوضحت الدراسات التى تناولت العلاقة بين قدرات الفرد ومستوى ذكائه وسلوك الجماعة وأدائها ـ أن هناك أنماطا ثابتة من هذه العلاقة أكثر مما للخصائص الذاتية (مع سلوك الجماعة وأدائها) .

كشفت الدراسات على وجه العموم، أن الشخص الذى يملك قدرات محدودة وأساسية تتعلق بأعمال الجماعة يتميز بأنه :

(١) أكثر حيوية وفاعلية فى نشاط الجماعة و يسهم بقدر أكبر من هذا النشاط.

(٢) أكثر تأثيرا على قرارات الجماعة و ينزع إلى القيادة .

(٣) أكثر رضا عن سلوك الجماعة إذا ما تم استغلال مواهبه بطريقة فاعلة[٧] .

فيما يتعلق بالقدرات العملية والذهنية معا، فقد اتضح أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الكلى للمجموعة، إلا أن العلاقات لم تكن قوية بشكل ثابت مما يوحى بوجود عوامل أخرى، مثل طبيعة العمل أو أسلوب القيادة، قد يكون لها تأثير فى تحديد مستوى أداء الجماعة .

السمات الشخصية :

إن الخصائص الذاتية والجسمية والقدرات ومستوى الذكاء هى العوامل التى يأتى بها الفرد الجماعة وهى التى تساعد فى تحديد طبيعة إسهامه فى نشاطها . أما السمات الشخصية، من جهة ثانية، فهى الخصائص الشخصية التى قد يكون لها تأثير كبير على الكيفية التى يتفاعل بها الفرد مع أعضاء الجماعة الآخرين .

حاول كثير من الباحثين أن يربطوا بين السمات الشخصية وأداء وسلوك الجماعة . وقد شملت السمات التى تمت دراستها :

(١) التسلط والسيطرة .

(٢) قبول الآخرين .

(٣) القلق (النفسى) .

(٤) الانبساط أو الانطواء .

(٥) الاعتماد على النفس أو الاتكال على الغير .

(٦) حب الاختلاط مع الآخرين .

وقد كشفت نتائج تلك الدراسات أن للسمات الشخصية أثرا كبيراً على عمليات الجماعة وتفاعلها، فيما أظهرت تلك النتائج أثرا محدوداً للسمات الشخصية على أداء الجماعة[٨].

التوقعـــات :

عرف استقدل (Stogdill) التوقع بالاستعداد للتعزيز. و بمعنى آخر يتأثر سلوك الفرد بالطريقة التى يتوقع بها حدوث وقائع معينة .

وسنقوم هنا بالنظر فى ثلاث مجموعات مختلفة من التوقعات الفاعلة فى الجماعات :

١ ـ التوقع بأن للأفراد القدرة على أداء عمل معين بجدارة واقتدار .

٢ ـ ما يتوقعه الفرد بين الجماعة بما فى ذلك مدى مشاركة الأعضاء الآخرين والعلاقات بين الأعضاء والمكافآت التى تقدم نظير العمل الجيد .

٣ ـ توقعات الجماعة حول إسهام الفرد فى نشاطها والذى يؤدى فى النهاية إلى تحقيق الهدف[٩] .

أما بالنسبة للمدير، فتشير نتائج الأبحاث التى تمت حول موضوع التوقعات بوضوح إلى أن التوقعات المبهمة وغير المحددة فى أى من الجماعات الثلاث المذكورة قد تؤدى إلى مشكلات تتصل بالروح المعنوية للجماعة ودوران العمل وانخفاض مستوى الأداء .

يتعلق التوقع الأول بادراك الفرد لمدى قدرته على أداء عمل ما بجدارة واقتدار. فاذا ما أراد الفرد القيام بالعمل، فمن الممكن أن يؤدى المزيج المناسب من التوجيه والاستقلالية والتغذية المرتدة إلى توضيح معالم أو حدود الوظيفة، بحيث يستطيع الفرد العمل فى اتجاه تحقيق الهدف. فقد يحس المحاسب حديث التخرج، الذى تم ضمه لمجموعة مراجعين فى شركة للمراجعة ـ مثلا ـ بالثقة فى معرفته بالجوانب النظرية فى المراجعة، لكنه غير واثق من قدرته على تطبيقها فى مواقف حقيقية . وعليه، يستطيع رئيس الفريق معاونته فى توضيح توقعاته من خلال إرشاده فى القيام ببعض أعمال المراجعة الأولية، وإعطائه قدرا من الاستقلالية فى أداء بعض المهام البسيطة، وتوفير معلومات مرتدة حول مستوى أدائه للعمل المنجز. يستطيع المحاسب الجديد، من خلال هذا التمرين، أن يستوعب توقعاته حول كفاءته فى أداء الوظيفة بصورة مريحة يرتبط التعلم فيها بالتجربة العملية .

من الممكن توضيح توقعات الجماعة والفرد تجاه بعضهما بوساطة المدير، عن طريق استخدام اللوائح والاجراءات والسياسات المقررة . ومن الدراسات المشوقة التى تمت حول توقعات الفرد تلك التى قامت بها إحدى شركات التأمين التى استخدمت كتيبا جديدا لاستقطاب الأفراد، يحتوى على المزايا والمشكلات وحالات الاحباط التى يصادفها وكلاء التأمين أثناء تأدية أعمالهم[١٠] .

كشفت نتائج الدراسة أن عدد الوكلاء الذين تم استقطابهم عن طريق الكتيب «الواقعى» الجديد مساو لعدد الذين تم استقطابهم عن طريق استخدام الكتيب القديم (البيع الصعب) . إلا أن نسبة الوكلاء الجدد الذين بقوا بالوظيفة، بعد مرور فترة ستة أشهر، كانت أعلى من نسبة الوكلاء السابقين . و بالرغم من انه لا يمكن القول بأن سبب الزيادة فى عدد الوكلاء الباقين فى الوظيفة هو استخدام الكتيب الجديد، إلا أنه من الممكن أن يكون له أثر فى ذلك .

فالخصائص الفردية، إذن، جوانب هامة ينبغى على المدير النظر فيها لمعرفة أداء أعضاء الجماعة فرادى، وأداء الجماعة ككل، على الرغم من أن البحث فى هذا المجال قد كشف عن عدم وجود علاقة قوية بين الخصائص الفردية وأداء الجماعة .

العوامل الموقفية :

يمكن للمنظمة أن تؤثر فى بعض العوامل التى تؤثر على السلوك داخل الجماعات، أى أن المنظمة تستطيع أن توفر ظروفا معينة تعمل فيها الجماعة، تشمل الحجم والكثافة الاجتماعية (Social Density) وطبيعة المهمة وتركيبة الجماعة.

حجم الجماعة :

عند تكوين جماعات لانجاز مهمة ما (مثل فريق العمل الذى كون لدراسة مشكلات السلامة فى مصنع الكيماويات والذى عرضنا له سابقا)، فان أول ما يواجهه المدير هو اتخاذ قرار مبدئى حول حجم الجماعة.

وقد اظهرت الدراسات حول الحجم، على وجه العموم، الآتى :

١ ـ يظهر فى الجماعات الصغيرة (المكونة من شخصين إلى اربعة أشخاص) قدر أكبر من التوتر، والاتفاق والتماس الآراء فيما يقل التوتر فى الجماعات الكبيرة وتنطلق فيها المعلومات وتتوافر بقدر أكبر. كما قيل إنه يتعين على كل فرد فى الجماعة الصغيرة مسايرة بعضهم، فيما يتجه أعضاء الجماعات الكبيرة إلى إبداء آرائهم بصورة مباشرة.

٢ ـ يصعب فى الجماعات المكونة من عدد زوجى الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد.

٣ ـ اظهر أعضاء الجماعات الصغيرة مستوى من الرضا أعلى من اعضاء الجماعات الكبيرة. و يرجع ذلك فيما يبدو إلى أن لأعضاء الجماعات الصغيرة فرصة أكبر للتحرر من القيود النفسية.

٤ ـ يبدو أن العلاقة بين حجم الجماعة والأداء لم تتحدد بشكل قاطع وقد تعتمد اكثر على نوع العمل الذى يؤدى.

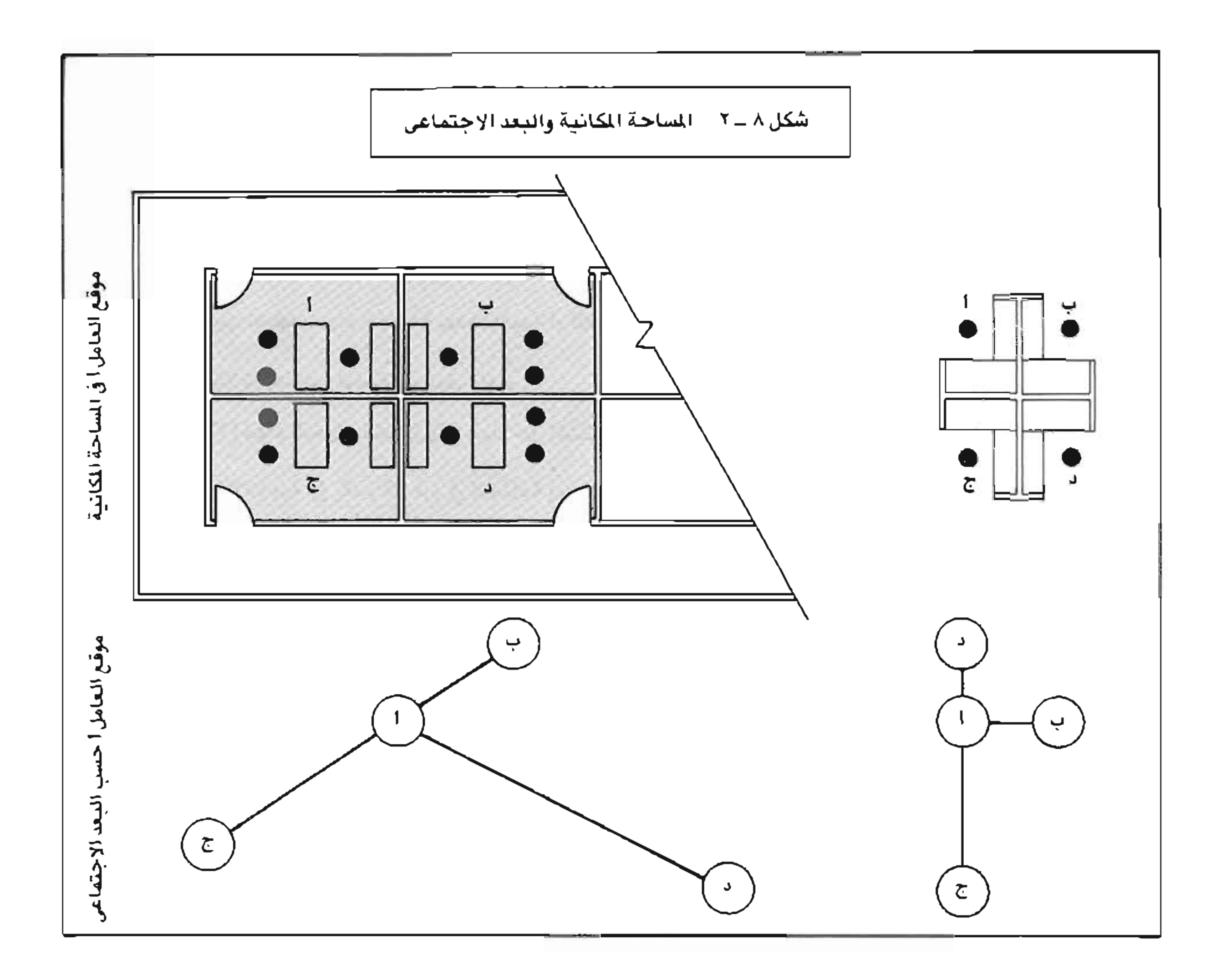
٥ ـ اتضح أن نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزيد كلما كبر حجم المجموعة خاصة بالنسبة للعمال ذوى الياقات الزرقاء. و يبدو أن كبر حجم الجماعة يؤدى إلى درجة عالية من التخصص الوظيفى وإلى نظام اتصال ضعيف يجعل من تحقيق إشباع حاجات المستوى الأعلى أمرا صعبا. أما بالنسبة للعاملين ذوى الياقات البيضاء، فان العلاقة أقل قوة، لأنه عادة ما تتوافر لمثل هؤلاء فرص أخرى عديدة لاشباع حاجاتهم[11].

بالرغم من أن الدراسات حول حجم الجماعة كانت مفيدة، إلا أنه من الواضح وجود عوامل أخرى، مثل طبيعة مهمة الجماعة، لها تأثير أكبر على سلوك أعضاء الجماعة ومستوى رضاهم. و ينبغى أن يدرك المديرون الجوانب السلبية المحتملة لكبر حجم الجماعة (مثل انخفاض درجة التفاعل ومستوى الرضا) وعليهم ألا يحاولوا فى نفس الوقت تكوين أى جماعة على أساس عدد نموذجى محدد.

الكثافة الاجتماعية (Social Density) :

تمثل المواقع المادية او المكانية لأعضاء أى جماعة عاملا هاما فى تحديد درجة التفاعل بينهم. و ينطبق ذلك، بوجه خاص، على أعضاء الجماعة الوظيفية الذين يحتلون مواقع محددة فى المكاتب، و بعد ظهور الاتجاه الحالى الذى يركز على إعادة تخطيط الترتيب الداخلى للمكاتب ـ التحول من المكاتب المستطيلة ذات النوافذ المحدودة والأبواب المعتمة إلى المكاتب «المفتوحة» المجزأة بفواصل ذات النوافذ العديدة، والأبواب القليلة العدد ـ أصبح لزاما على المديرين الاهتمام بكيفية تحسين درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة الواحدة.

لقد ظهرت فكرة الكثافة الاجتماعية بسبب الحاجة إلى معرفة آثار المواقع المكانية للعاملين على نحو أفضل. وتعرف الكثافة الاجتماعية بعدد أفراد الجماعة فى حدود مسافات متقاربة (٥٠ قدما مثلا) من بعضهم بعضا. وتفضل المسافات المتقاربة فى مقابل مسافة الخط المستقيم لأنها توفر مقياسا للجهد اللازم للتفاعل المباشر بين أعضاء الجماعة. وكما هو موضح بشكل (٨ ـ ٢)، فقد يكون هناك حائط مشترك بين بعض العاملين وتكون المسافة بينهم ٨ أقدام فقط. ولكن إذا اقتضى الأمر التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم، استلزم ذلك أن يمشى أحدهم لمسافة ٣٠ قدماً ليصل إلى مكتب الشخص الآخر. و يوضح شكل (٨ ـ ٢) أيضا، أنه من الممكن أن يتساوى تخطيطان للمكاتب من حيث المساحة إلا أنهما يختلفان اختلافا جذريا من حيث توزيع مواقع العاملين فيهما (الكثافة الاجتماعية).



أظهرت أغلب الدراسات التى تمت حول الكثافة الاجتماعية أن التقارب أو «الاكتظاظ» قد يؤدى إلى نتائج مخلة[١٢] ـ أى أنه من الممكن أن تعتبر الزيارة فى نظر الأفراد عوامل معوقة، أو ظروف غير مريحة يمكن أن تؤدى إلى اضطراب السلوك وإثارة القلق والتوتر. ومن جهة ثانية، فان أغلب هذه الدراسات قد أجريت فى أوضاع غير تنظيمية مثل التجارب المختبرية أو مساكن الطلاب أو أحياء فى مدن كبيرة مما يثير الشك حول مدى إمكانية تصميم هذه النتائج[١٣].

أشارت نتائج دراسات الكثافة الاجتماعية فى المنظمات، بوجه عام، إلى أن التقارب الشديد (زيادة الكثافة الاجتماعية) قد أدى إلى تأثيرات إيجابية كثيرة. وهناك ثلاث نتائج جديرة بالملاحظة :

١ ـ اتضح ـ فى منظمة العمل فى مجال البحث والتطوير ـ أن درجة انسياب المعلومات الفنية تزيد بتقليل المسافة بين مواقع العاملين (المكاتب)[١٤].

٢ ـ أفادت النتائج ـ فى منظمة تقوم بأعمال فنية أيضا ـ أن درجة التوتر والقلق لدى المهندسين تقل كثيرا حينما يكون المسئولون والزملاء الذين يتفاعلون معهم فى مواقع قريبة منهم[١٥].

٣ ـ أفادت النتائج عن زيادة فى مقدار المعلومات المرتدة وتوافر فرص الصداقة والرضا الوظيفى لدى إخصائيى تخطيط المنتج، وتطوير العمل فى شركة للبترول، بسبب زيادة نسبة التقارب والاختلاط فيما بينهم فى المبنى الجديد الذى انتقلت إليه الشركة[١٦].

تتمثل النتيجة الهامة التى تفيد المديرين من هذه الدراسات فى أن طبيعة العمل الذى يؤديه أفراد الجماعة تمثل عاملا أساسيا فى فعالية الجماعة ـ أى أن طبيعة عمل المهندسين والباحثين وإخصائيى التخطيط تقتضى التفاعل المستمر مع الآخرين حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بصورة فعالة . ولذا يعتبر الترتيب المكانى الذى يتيح المجال للتفاعل المستمر لأعضاء الجماعة إيجابيا، وقد يساعد كثيرا على رفع مستوى الأداء الكلى .

أنـواع المـهـام :

يتعلق أحد أساليب تصنيف مهام الجماعة بهدف المهمة أو الغرض منها .

وقد تم تحديد ثلاثة أهداف رئيسية لتصنيف المهام :

(١) مهام إنتاجية (٢) مهام البحث والتحليل (٣) مهام حل المشكلات[١٧] .

تتطلب المهام الانتاجية أن يقدم كل فرد فى الجماعة إسهامه ، ومن ثم يتم توحيد وحدات إنتاج الأفراد فى وحدة متكاملة . ومن الأعمال التى يمكن تصنيفها كمهام إنتاجية ، إعداد الأغذية فى المستشفيات ، والعمليات الانتاجية التى تتم فى خط التجميع بمصنع للسيارات . وتتطلب مهام البحث والتحليل أن يقوم أفراد الجماعة بمناقشة أمر ما وعلاجه وإعداد خلاصة بالنتائج التى يتوصلون إليها، ورفعها إلى الجهة المسئولة . ومن أمثلة هذا النوع من أنواع المهام لجنة ترشيح المتفوقين فى مجال التدريس . أما مهام حل المشكلات فتتطلب من أفراد الجماعة دراسة المشكلة واستنباط الحلول الممكنة واختيار أجودها كأفضل حل لتلك المشكلة . ومن أمثلة ذلك جماعة من المديرين تنظر فى إمكانية دمج الشركة مع أخرى ماليا .

لقد سبق أن تم دراسة تأثير نوع المهمة على سلوك الجماعة باستخدام تشكيلة من جماعة للانتاج ، وجماعة للتباحث ، وأخرى لحل المشكلات . شملت إحدى الدراسات ١٠٨ جماعات تتكون كل منها من ثلاثة أعضاء .

تم تحليل هذه الجماعات وفق ستة جوانب سلوكية شاملة هى :

(١) التوجه العملى (٢) طول فترة الاستجابة (٣) الأصالة (٤) التفاؤل (٥) جودة العرض (٦) مدى الاهتمام والمشاركة فى الموضوع .

وكشفت نتائج الدراسة عن التالى :

١ ـ تتميز الجماعات التى تضطلع بأعمال إنتاجية بتركيزها على إنجاز مهام فى حدود الزمن المقرر للانجاز بأقل قدر من الأخطاء .

٢ ـ تتميز جماعات التباحث بدرجة عالية من الاهتمام والمشاركة فى المسألة المطروحة و باتاحة الفرصة لأعضاء الجماعة لتوضيح وشرح مواقفهم من المسألة والدفاع عنها.

٣ ـ تتميز الجماعات التى تضطلع بمهام حل المشكلات بدرجة عالية من الاستعداد للعمل والتركيز على إنجاز المهمة بدقة وتهيئة المجال لأعضاء الجماعة لعرض وتوضيح مرئياتهم والدفاع عنها .

٤ ـ يتميز قادة الجماعة التى تتولى مهام حل المشكلات بأنهم أكثر نشاطا وحيو ية و يؤثرون فى سلوك الجماعة بقدر أكبر من قادة جماعات الانتاجية والتباحث[١٨] .

بينت الدراسات التى تمت حول درجة صعو بة المهام وأداء الجماعة، أن المهام الأكثر تعقيدا تتطلب وقتا أطول لتصل الجماعة إلى حل لمشكلة ما، لكنها تؤدى أيضا إلى زيادة احتمال ألا يكون الحل مقبولا لكل الأعضاء . و ينبغى الا تدهش ولا تعد هذه النتائج غريبة حيث أثبتت التجربة أنه كلما زادت درجة صعو بة المهمة ، استلزم الأمر أن تتعامل الجماعة مع معلومات غير مؤكدة وتباين فى وجهات نظر الأعضاء .

كشف البحث حول أحد أسباب صعو بة المهمة ـ وهو ما يتعلق بالحاجة لمعالجة المعلومات ـ أنه كلما زاد مقدار ودرجة التعقيد فى المعلومات المطلو بة لاتخاذ قرار جماعى، زادت أخطاء القرارات[١٩]، وكلما استغرقت الجماعة وقتا أطول فى نقل المعلومات ذات الصلة، زادت درجة التركيز على تفاعل الجماعة، وزاد احتمال حدوث أخطاء . ماهى، إذن، الاستراتيجية الأفضل لتقسيم العمل

حينما تكون مهام المجموعة سهلة أو صعبة؟ ـ هل يتم تقسيم العمل على أساس وحدات عمل مستقلة أم يتم تقسيم مسئوليات العمل بين أعضاء الجماعة؟ يشير عدد من الدراسات فى هذا المجال إلى أن المهام البسيطة نسبيا تتطلب قدرا محدودا من التنسيق، وبذلك تكون استراتيجية تقسيم العمل هى الأكثر فاعلية، فيما تتزايد متطلبات التنسيق كلما زادت درجة صعوبة المهمة وبالتالى يصبح أسلوب العمل المشترك أكثر ملاءمة[٢٠].

فقد يعهد لجماعة من فنيى المختبر بأحد المستشفيات، مثلا، بمسئولية تقديم تحليل متكامل للدم لأحد المرضى. لتحقيق ذلك، يقوم رئيس الجماعة بتقسيم عينة الدم ليتولى أحد الفنيين إجراء تحليل لعدد كريات الدم الحمراء والبيضاء، ويقوم فنى ثان بتحليل عينة لمعرفة نسبة الكوليسترول، وثالث بالتحليل الميكروسكوبى وهكذا. وبعد أن ينجز كل واحد منهم مهمته، يتم تجميع كل النتائج فى تقرير واحد يرفع للطبيب.

لناخذ مهمة أكثر صعوبة، مثل مهمة فريق مراقبة رحلة للفضاء فى الوكالة الأمريكية لعلوم الفضاء (NASA)، حيث تشمل مسئولية الفريق مراقبة ورصد الاتصال والعمليات التى تتم فى رحلة للفضاء. وعلى الرغم من أن مهمة كل واحد من أعضاء الفريق محددة مثل الاتصالات الشفهية المباشرة أو مراقبة أجهزة النجاة، إلا أنه من اللازم تنسيق كل الأجهزة والعمليات فى كل الأوقات مما يتطلب العمل المشترك وتقاسم المسؤوليات بين أفراد الفريق وأن يستمر التفاعل فيما بينهم. وهنا تظهر درجة صعوبة المهمة كأحد العوامل الرئيسية التى تحدد ضرورة تفاعل أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالمهمة ليكون أداء المجموعة جيدا. وعليه، كلما زادت درجة صعوبة المهمة أصبح من الضرورى أن يتفاعل أعضاء الجماعة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

تركيب الجمـــاعة :

تشير الأبحاث التى تمت حول سلوك الجماعة إلى أن لنوعية الأفراد الذين يكونون الجماعة أثرا قويا على سلوك الجماعة وادائها. وقد صيغ مصطلح: «أثر التجميع»«Assembly Effect» للاشارة إلى التباين فى سلوك الجماعة كنتيجة لائتلاف مجموعة أشخاص بصورة معينة لتكون جماعة.

حاولت العديد من الدراسات التى تناولت العلاقة بين تركيبة الجماعة وأدائها ـ تصنيف تركيبة الجماعات على أساس عناصر التجانس أو التنافر فى الجماعة. وبناء على ذلك يتم تصنيف الجماعات وفق درجة تماثل أو اختلاف الخصائص الفردية لأعضائها (مثل الحاجات والدوافع والتوجه والشخصيات). وتظهر كل فئة نخبة مختلفة من الخصائص التى يمكن أن تفضى إلى الأداء الجماعى. فقد اتضح أن التوافق فى الحاجات والدوافع فى جماعة متجانسة مثلا، يؤدى إلى فعالية الجماعة لأنه يساعد فى توفير التعاون والاتصال بين أعضاء الجماعة[٢١]. وعلى الرغم من أن التجانس يقلل من احتمالات الصراع إلا أنه قد يوجد أيضا قدرا من التوافق أكثر من المطلوب تنتج عنه نشاطات غير منتجة. أما فى الجماعات غير المتجانسة، فيساعد التباين فى الخصائص الفردية فى إحراز مستويات عالية من الأداء ومستوى رفيع لحل المشكلات؛ إذ أن أعضاء الجماعة ينشطون القدرات الذهنية لبعضهم بعضا. ومع ذلك، فقد تنشأ عن عدم التجانس مواقف تتزايد فيها احتمالات الصراع بشكل كبير.

ولا يكتمل النقاش حول العلاقة بين تركيبة الجماعة وادائها إلا بالنظر فى طبيعة العمل الذى تؤديه الجماعة. وقد أشارت الدراسات التى تتصل بموضوع تركيبة الجماعة إلى أن أداء الجماعات يعتمد بدرجة كبيرة على متطلبات المهمة، التى تتحدد على أساس الطبيعة التكرارية (الروتينية) للمهمة فى مقابل القرارات الصعبة وأساليب حل المشكلات. فسلوك أفراد الجماعة الذين تتماثل وتتوافق خصائصهم (أى الجماعة المتجانسة) متماثل، وأداؤهم للمهام الروتينية أكثر فاعلية فيما تقل فعاليتهم فى أداء المهام المعقدة التى تتطلب تنوعا فى أساليب حل المشكلات[٢٢]. ومن أمثلة ذلك مجموعة صيارفة فى مؤسسة للادخار والتسليف، حيث تكون مهمة الصراف روتينية نسبيا، وتتطلب درجة عالية من التعاون مع الصيارفة الآخرين والعملاء وأصحاب المؤسسة. ونتوقع ـ فى مثل هذه المهمة ـ أن تكون الجماعة المتجانسة التركيب، (شخصيات متوافقة تتجه نحو العلاقات الودية والاجتماعية فيما بينها وقادرة على التوافق مع قواعد ومعايير المجموعة)، أكثر فاعلية.

بالمقابل، تؤدى الجماعات غير المتجانسة المهام الصعبة والتى تتطلب قدرا من الابداع والابتكار لتناول المسألة، بفعالية أكبر، فيما تقل فعالية أداء المهام الروتينية التى تتطلب قدرا كبيرا من التوافق والتنسيق[٢٣]. لنأخذ على سبيل المثال جماعة من الباحثين الكيماويين تحاول تطوير استخدامات وتطبيقات أحد المنتجات. تتطلب هذه المهمة، حسب طبيعتها ودرجة تعقيدها، تنوعا فى القدرات والمعارف وأساليب الابداع التى توفرها المجموعة غير المتجانسة.

ملخص: تشمل العوامل الموقفية التى تؤثر على السلوك داخل الجماعة: حجم الجماعة، والكثافة الاجتماعية، ومهمة الجماعة، وتكوينها. وقد أثبت البحث أنه من الممكن لأى عامل من هذه العوامل أن يؤثر فى أداء الجماعة فى ظروف معينة. و يتمثل أهم المفاهيم المستقاة من هذا النقاش، والذى ينبغى على المديرين تذكره، فى أن نوع المهمة عامل رئيسى فى تحديد مدى تأثير العوامل الأخرى على أداء ونجاح تطور الجماعة، بشكل كبير، وعلى المهمة التى تؤديها الجماعة.

مراحل تطور الجماعة:

تكتسب جماعات العمل الرسمية، فى المنظمات، خصائصها الذاتية ومقدراتها الانتاجية بمرور الزمن. وحيث إن مراحل تطور الجماعات متداخلة، وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها، فمن الصعوبة بمكان تحديد المرحلة التى توجد فيها الجماعة فى أى وقت من الأوقات. ومع ذلك، فمن اللازم أن يعرف المدير طبيعة تطور الجماعات لأن أداء المجموعة يتأثر، إلى حد بعيد، بالمرحلة التى بلغتها المجموعة فى تطورها.

يركز نموذج تطور الجماعات الوارد فى هذا الفصل، بشكل أساسى، على جماعات العمل أو المشروع.

و يفترض ان هذه الجماعات تمر، فى تطورها، بأربع مراحل:

(١) التوجه (٢) حل المشكلات الداخلية (٣) النمو والانتاجية (٤) التقويم والرقابة[٢٤].

يحدث التوجه حينما يتم جمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة.

وتتسم هذه المرحلة بانماط سلوكية معينة مثل: (١) نشوء نظم للاتصال بين الأفراد (٢) نشوء العلاقات المتبادلة بين الأعضاء والتعرف عليها. (٣) التعرف على تركيبة الجماعة وأهدافها (٤) التعبير أو الافصاح عن التوقعات (٥) قبول الأفراد لبعضهم كأعضاء فى الجماعة. فمثلا حينما يجتمع أفراد جماعة عمل جديدة فان اول تفاعل لأفرادها هو مناقشة أهداف الجماعة والتعرف على معارف وقدرات بعضهم بعضا ووضع خطة عمل للتفاعلات والنشاطات المستقبلية.

اما فى المرحلة الثانية ـ مرحلة حل المشكلات الداخلية ـ فتتم مواجهة المشكلات الناشئة عن مرحلة التوجه ومحاولة وضع حلول لها. وتتميز هذه المرحلة بتزايد احتمال نشوء صراع بين الأفراد حيث يأتى الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف فى أحاسيسهم تجاه السلطة والنفوذ والتبعية وهيكل القيادة. وما لم يتم التصدى لهذه المشكلات وحلها بما يرضى كل فرد، فسيتأثر أداء الجماعة بصورة سلبية وقد لا تتقدم الجماعة بعد هذه المرحلة.

تتميز مرحلة النمو والانتاجية بتوجيه جهود الجماعة كلية تقريبا نحو تحقيق أهدافها، وتتسم العلاقات بين أفرادها بالتماسك المتزايد وتبادل الأفكار وتوفير المعلومات المرتدة والحصول عليها من الآخرين والبحث عن سبل لأداء العمل وتبادل الأفكار الخاصة بانجازه. كما تتميز هذه المرحلة أيضا بتوافر الشعور الطيب لدى الأفراد لكونهم جزءاً من الجماعة، والانفتاح على بعضهم. و بالمستوى المرضى من الأداء فى اتجاه تحقيق الهدف.

وتركز المرحلة الاخيرة ـ مرحلة التقويم والرقابة ـ على تقويم أداء الفرد والجماعة و يتم ذلك من خلال التمسك والالتزام بمعايير الجماعة ودعم التكامل بين الأعضاء وتقوية هيكل الجماعة والطرق المختلفة للمعلومات المرتدة ـ يعرض الشكل (٨ ـ ٣) ملخصا للمراحل الأربع لتطور المجموعة.

شكل ٨ ـ ٣ مراحل تطور الجماعة

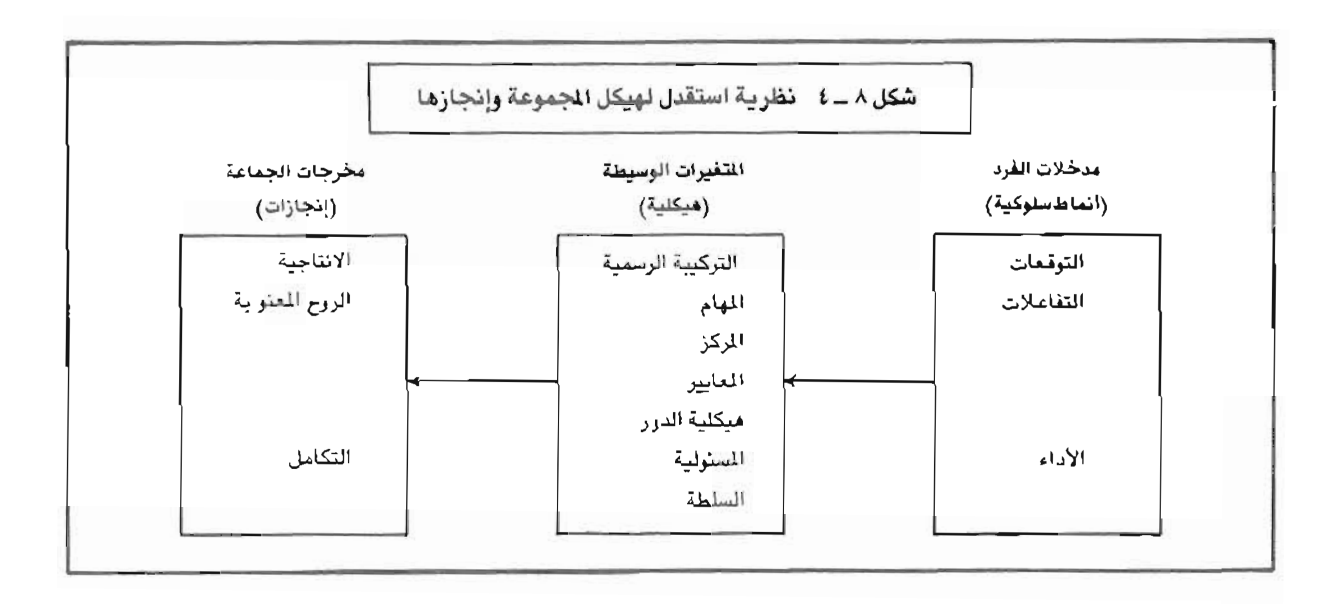
المرحلة	نشاط الجماعة
التوجه	١ ـ إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال . ٢ ـ توضيح العلاقات والاعتمادات المتبادلة بين الأعضاء . ٣ ـ تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسئولية . ٤ ـ وضع خطة لتحقيق الهدف .
حل المشكلات الداخلية	١ ـ تحديد وحل مشكلة الصراع بين الأفراد . ٢ ـ توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية تفصيليا . ٣ ـ توفير الجو الذى يتيح فرص المشاركة لأعضاء الجماعة .
النمو والانتاجية	١ ـ توجيه نشاط الجماعة نحو تحقيق الهدف . ٢ ـ توفير نظم لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة . ٣ ـ تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة .
التقو يم والرقابة	١ ـ يتركز دور القيادة فى تسهيل مهمة الجماعة والتغذية المرتدة والتقو يم . ٢ ـ تجديد ومراجعة ودعم الأدوار والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة . ٣ ـ الدافعية القو ية تجاه تحقيق الأهداف .

قد تدفع التغييرات التى تحدث فى بنية (تشكيل) الجماعات وعملياتها إلى ارتدادها إلى المراحل الأولى . فمثلا، قد تدفع تغييرات فى قيادة الجماعة أو تشكيلها من حيث العضو ية أو الموقع الجغرافى، أو المراجعة الشاملة للمهام، إلى ارتداد الجماعة من مرحلة التقو يم إلى مرحلة التوجه مثلما يتسبب عدم معالجة الصراع بين الأفراد فى مرحلة النمو والانتاجية فى رجوع الجماعة إلى مرحلة حل المشكلات الداخلية .

وتمثل معرفة المرحلة التى وصلت إليها الجماعة عاملا هاما فى تحديد أفضل أسلوب للقيادة لدفع الجماعة لتحقيق أهدافها . وسيتم التعرض لموضوع ارتباط تطور الجماعة بأسلوب القيادة بالتفصيل فى الفصل الحادى عشر من هذا الكتاب .

الأبعاد الهيكلية :

ينشأ داخل أى جماعة فى منظمة ما شكل هيكلى لهذه الجماعة بمرور فترة من الزمن . و يمكن النظر إلى هيكل الجماعة على أنه إطار أو نمط للعلاقات بين الأعضاء يساعد الجماعة فى تحقيق هدفها . وكما أوضحنا بالشكل (٨ ـ ١)، فان تركيب الجماعة يتأثر بالخصائص الفردية لأعضائها، والعوامل الموقفية وتطور الجماعة ومستوى أدائها السابق . سيكون لنقاشنا لتركيب الجماعة جانبان، الأول تقديم نظرى موجز لهيكل الجماعة، و يتعلق الجانب الثانى بالجوانب أو الابعاد الهيكلية لمعايير الجماعة ومركزها وأدوارها وتماسكها .



هيكل الجماعة ونظرية الانجاز :

عرض إطار نظرى يركز على تركيب الجماعة بوساطة استقدل (Stogdill)[٢٥] . وتتعلق هذه النظرية بالأفراد الذين يشكلون الجماعة وتركيبتها الناشئة عن انتماء الأفراد لبعضهم والعمل المشترك لأفراد الجماعة ونتيجة تفاعلاتهم (شكل ٨ ـ ٤).

تركز النظرية على مدخلات الأفراد والمتغيرات الوسيطة وإنجاز الجماعة (Group Output) فمستويات أداء الأفراد، وتفاعلاتهم، وتوقعاتهم هى مدخلات سلوكية وهى عبارة عن خصائص أعضاء الجماعة . وتظهر تأثيرات هذه المدخلات السلوكية فى شكل تركيبة الجماعة وعملياتها. وتكون النتيجة النهائية لمدخلات الأفراد، بعد التوفيق بينها عن طريق هيكل الجماعة وعملياتها، منجزات الجماعة من إنتاجية، وروح معنوية وتكامل

أما التفاعلات ـ وهى من مدخلات الفرد ـ فهى المواقف الشخصية التى يكون فيها رد فعل أى من أعضاء الجماعة استجابة لفعل صادر من عضو أخر. و يشمل التفاعل شخصين أو أكثر، و يتكون من أفعال وردود فعل أو القيام بأفعال أو أعمال معينة . فأداء الأعمال هو استجابات تحدث كجزء من التفاعلات بين الأفراد مثل اتخاذ القرار، والاتصال، والتخطيط، والعمل فى تعاون . و يعنى التوقع الاستعداد للتعزيز الذى يساعد فى تحديد هدف الجماعة، وتمييز الأدوار فيها واستقرارها .

وتتميز مدخلات الفرد الثلاثة هذه بارتباطها، واعتمادها على بعضها. وتتحدد تركيبة المجموعة ووحدتها ـ مثلا ـ حينما يتحد الأداء والتفاعل، حيث يوفر الأداء الوسيلة التى تعزز توقعات الفرد فيما ينتج عن اندماج التفاعل والتوقع، الهدف، والتعزيز المتبادل لمعايير الجماعة .

تظهر المتغيرات الوسيطة نتيجة لمدخلات الفرد، وتشمل كلا من التركيب الرسمى للجماعة، وترتيب الأدوار فيها . فالتركيب الرسمى هو نتاج لأنماط السلوك وتفاعل أعضاء الجماعة . و يتمخض عن ذلك، فى الوقت المناسب، مواقع متميزة فى الجماعة مثل المركز، والواجبات . فالمركز هو العلاقة الهرمية (المتدرجة) بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة، والتى تحدد مدى إمكانية إبداء السلوك الموجه نحو هدف الجماعة، والمداومة على هذا السلوك . وتحدد الواجبات والمهام طبيعة وحجم العمل المتوقع أن يسهم به كل عضو فى الجماعة تجاه تحقيق أهدافها . وتتعلق هيكلية الدور، التى تتكون من المسؤولية، والسلطة، بنمط أو تركيب الجماعة الذى يركز على عضو الجماعة كفرد . فالمسؤولية هى نمط الأداء أو مجموع التصرفات التى يتوقع أن يظهرها العضو خلال فترة عمله . و يرتبط بالمسؤولية مفهوم السلطة الذى يتعلق بمجال أو حدود التصرفات التى يقوم بها الفرد . وقد أوضح استقدل، عند الربط بين التركيب الرسمى للجماعة، وترتيب الأدوار فيها، أنه كلما كان مركز الشخص عاليا، زاد مجال سلطته وارتبطت طبيعة المهام التى يؤديها بحجم مسؤولياته بدرجة أوثق .

و يعرف إنجاز الجماعة ـ من حيث الانتاجية والروح المعنوية ودرجة التماسك ـ بناتج تفاعل مدخلات الفرد (الأداء والتفاعلات والتوقعات)، والعوامل الوسيطة (التركيب الرسمى، وترتيب الادوار). وتمثل الانتاجية مقدار التغيير (إيجابا أو سلبا) الذى أحدث فى المدخلات التى تعمل الجماعة على أساسها (أى المهمة). أما الروح المعنوية فتتعلق بتأثيرات ضوابط السلوك الذى يفضى إلى تحقيق هدف الجماعة على اتجاهات الأعضاء. وأخيرا، يتضمن التكامل الدرجة أو المدى الذى تستطيع الجماعة أن تبقى فيه على تركيبها وتفاعلاتها تحت ظروف الشدة. و يستنتج استقدل أن تكامل الجماعة شبيه بمفهوم تماسك الجماعة (سنتناوله مؤخرا فى هذا الفصل) الذى تحدده عوامل معينة مثل الاحترام المتبادل والثقة ورضا الأعضاء عن سلوك الجماعة.

تعرضت نظرية استقدل فى إنجاز الجماعة إلى بعض الانتقادات بسبب طبيعتها المعقدة. ومع ذلك فقد قدمت إطارا مناسبا، ليس لتوافقه مع الدراسات الحالية فحسب، بل ولفائدته بالنسبة للمديرين حيث يوفر لهم إمكانية معرفة العوامل التى تؤثر فى أداء الجماعة. من ذلك مثلا:

١ ـ تركيز الجماعات، بشكل كبير، على تحقيق الهدف حيث يؤدى الانجاز المتميز إلى رفعة ومكانة الجماعة بالنسبة للمجموعات الأخرى.

٢ ـ يعزز نجاح الجماعة فى نشاطاتها، توقعاتها فى إحراز نجاحات أكبر، و بناء على ذلك، ترتبط الروح المعنوية للجماعة بانتاجيتها.

٣ ـ ترتفع إنتاجية الجماعة عندما يتم تحديد المهام والمراكز بوضوح وحينما يحافظ أعضاؤها فى المراكز العليا (قادتها) على تركيبها واتجاه أهدافها. فالانتاجية، إذن، مرتبطة بالقيادة.

٤ ـ بما أن تركيب الجماعة يتحدد، بقدر كبير، بوساطة قيادتها، و بما أن الروح المعنوية نتاج لتركيبها، فللروح المعنوية، إذن، صلة وثيقة بالقيادة.

٥ ـ يسهل تكامل الجماعة حينما يكون هناك اتفاق عام بين أعضائها حول أهدافها.

٦ ـ يتوقف مستوى الدافعية لدى الجماعة على وضع أهداف يمكن تحقيقها، وعلى تعزيز تحقيق هذه الأهداف وتوفير حرية التصرف فيها وإيجاد الاطار الذى يمكن من العمل على تحقيق الأهداف فى انسجام وتعاون.

تمثل كثير من المصطلحات التى تناولها استقدل ـ المركز والأدوار والمعايير، والانتاجية، والتكامل (التماسك) ـ مفاهيم هامة لدراسة الجماعات. وسيتم تناول هذه المفاهيم بالتفصيل فيما تبقى من هذا الفصل.

المعـــايير:

تعرف المعايير بقواعد أو مقاييس السلوك التى يضعها أعضاء الجماعة بغرض تنظيم نشاطاتها. فاذا ما سمح لأعضاء الجماعة بالتصرف والتفاعل وأداء مهمة كل منهم بالصورة التى يراها مناسبة، فستكون النتيجة تزايد الاحباط والقلق والتوتر والصراع مع انخفاض الروح المعنوية والأداء.

و بالرغم من الانتقاد الذى وجهه البعض لمعايير الجماعة باعتبارها معوقة لروح الابتكار عند الأفراد، إلا أنها توفر الأساس لفهم سلوك أعضاء الجماعة ومعرفة سبب دخولهم فى نشاط معين، فالغرض الأساسى من وضع معايير للجماعة هو وضع حدود لسلوك الأعضاء من أجل الحفاظ على الأداء الجماعى[٢٦]. و بمعنى آخر تكفل المعايير توجيه أفعال الفرد نحو الأداء الجماعى.

وتختلف المعايير بالنسبة لأعضاء الجماعة. اولا، قد تنطبق المعايير على كل الأعضاء أو بعضهم. و يتوقع أن يعمل كل عضو وفق المعيار الانتاجى للجماعة، ولا يستطيع تغيير هذا المعيار إلا قائد الجماعة.

ثانيا: من المحتمل أن يختلف أعضاء الجماعة فى قبولهم لمعايير الجماعة. فقد يتفق كل الأعضاء على إنتاج ثمان وعشرين وحدة كمعيار للانتاجية فى اليوم الواحد، ولكن قد يعترض بعضهم على الاقتراح الذى يقيد الوقت الاضافى للعمل، بسبب بعض المشكلات المالية التى يعانونها.

ثالثا: تنطبق الأنواع المختلفة من المعايير على المراكز المختلفة لأعضاء الجماعة. فمثلا، يتوقع من العاملين فى فريق الصيانة أن يكونوا مستعدين لبدء العمل فى تمام الساعة السابعة والنصف صباحا، على أنه من الجائز أن يبدأ قائد الجماعة عمله متأخرا فى بعض الأحيان إذا ما قرر أن يذهب إلى قسم السلامة لبعض الوقت لمناقشة أمر ما.

السلوك فى المنظمات

باين وشركاؤه : مستشارون إداريون (Bain and Company)

أضحى نشاط الاستشارات الادارية نشاطا تنافسيا فى السنوات الأخيرة . فبعد أن كانت السيطرة فى هذا النشاط من نصيب شركات مثل ماكينزى (McKinsey) و بوز آلان (Booz Allen) والعديد من شركات المحاسبة الكبرى، بدأ باين وشركاؤه فى بوسطن اختراق هذا المجال باتباع استراتيجيات معينة خارجية ومحلية . وعلى العكس الطريقة التى يعمل بها منافسوها الكبار، تعمل شركة باين مع عميل واحد فقط فى مجال النشاط، ولا تقبل مشروعات ذات أجل قصير، وتقدم نتائج استشاراتها ومقترحاتها تدريجيا بدلا من تقديم تقارير مطولة كما جرت العادة .

تعكس الشركة داخليا، كثيرا من اتجاهات مؤسسها بل باين (Bell Bain) وتشمل السياسات والنشاطات الرئيسية للشركة الآتى :

- يتوافر قدر كبير من الأمن داخل الشركة . فالأبواب لا تفتح إلا بمفاتيح خاصة و يتم مرافقة زوار الشركة أينما ذهبوا داخل الشركة .
- تخلى المكاتب من الأوراق تماما أما الأوراق التى تبقى على المكاتب إلى اليوم التالى فتمزق .
- خصصت مكاتب خاصة للشركاء، فيما يعمل الموظفون فى مكاتب مفتوحة، يطلق عليها اسم «الأحياء» لنشر روح الفريق اللازمة لفلسفة الشركة الكلية .
- من سياسة الشركة : توظيف أفضل العناصر المتوافرة، وعادة ما يكونون من خريجى الجامعات . و يتوقع أن يظهر كل العاملين بزى الشركة الكامل، بدلة داكنة، قميص مشغول، و ربطة عنق حمراء أو ما يعدل هذا الزى بالنسبة للاناث .
- النتيجة النهائية لهذه السياسات الداخلية هى الحصول على إعجاب العميل بموظفى الشركة . و يبدو أن الثقة بالنفس، و«القدرات الفكرية» والاستعداد لمعالجة كل المشكلات المعروضة، مما يتمتع به العاملون بالشركة، هو ما يرضى قطاعا كبيرا ومتنوعا من العملاء .

المصدر : Cassandra Jardine: "The Bain Cult", Business, June 1986, pp. 82-85.

الالتزام بمعايير الجماعة :

من المسائل الهامة التى تواجه رؤساء الجماعات هى مدى التزام العاملين بمعايير الجماعة .

وللالتزام بالمعايير جانبان ذوا اهمية خاصة للمديرين، وهى : (١) العوامل التى تؤثر على مدى الالتزام بمعايير الجماعة (٢) درجة التكيف الاجتماعى التى يظهرها الأفراد فى نشاطات الجماعة .

فهناك اربع فئات عامة للعوامل التى يمكن أن تؤثر على الالتزام بمعايير الجماعة :

١ ـ **الخصائص الفردية** : أظهرت أبحاث الشخصية أن الأفراد الأكثر ذكاء غالبا ما يكونون أقل التزاما من الأفراد الأقل ذكاء، وانه كلما كان الفرد تسلطيا قلت درجة التزامه بمعايير الجماعة .

٢ ـ **العوامل الموقفية** : وتشمل متغيرات مثل : حجم الجماعة، وهيكلها، والمحيط الاجتماعى لتفاعلاتها . فمثلا أظهر البحث أن الاتجاه نحو الالتزام بمعايير الجماعة يزداد زيادة طفيفة مع حجم الجماعة إلى حد معين (من أربعة إلى ستة أشخاص) . و يبدو أن سماع الفرد لآراء أشخاص عديدين متفقين حول موضوع معين (أو يؤيدون عملا بمستوى معين) يضعف ثقته فى حكمه الشخصى و يقوى مبادىء ومعايير المجموعة فى ذات الوقت .

٣ ـ **يتعرض الفرد لعوامل المثير كل يوم فى حياته** ـ وكلما كان المثير مبهما، زادت درجة الالتزام بمعايير الجماعة، فاذا تم تكليف مجموعة مستشارين فى المحاسبة ـ عملوا مع شركات صناعية فقط ـ بعمل استشارى فى مستشفى، مثلا، تبقى الجماعة ملتزمة بالمعايير السابقة التى قامت بوضعها وترسيخها حينما كانت تعمل مع المؤسسات الصناعية إلى أن تكشف خبرة العمل فى المستشفى عن مجالات جديدة، ومن ثم تضع الجماعة معايير جديدة .

٤ ـ يشير العامل الأخير ـ العلاقات داخل الجماعة ـ إلى العلاقات بين الأعضاء . و يشمل هذا العامل بعض المتغيرات مثل : طبيعة ومدى الضغط الذى تمارسه الجماعة، ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها، ومدى إحساس الفرد بانتمائه للجماعة . فلنفرض مثلا، أن مشغل العدة التى تم تعيينه حديثا قد أدرك أنه بتركيز جهده يستطيع أن ينتج ثمانى وأربعين وحدة يوميا . بعد مرور عدة أيام على هذا المستوى من الانتاج، يبلغ الشغل الجديد بواسطة الأعضاء الأخرين أن المستوى المحدد لانتاج الجماعة هو ست وثلاثون وحدة فى اليوم ـ وهو المعيار الذى قررته الجماعة منذ فترة طويلة . وقد أخبر الأعضاء المشغل الجديد أنه لا يستطيع الاستمرار فى إنتاج مستوى أعلى من ذلك، و يتوقعون منه الالتزام بالمعيار الموضوع . وهنا واجهت المشغل الجديد مشكلة : هل يستمر على مستوى إنتاجيته أم يتقيد برغبات ومعايير الجماعة[٢٧] ؟

يشير هذا المثال إلى الجوانب السلبية المحتملة للالتزام بمعايير الجماعة . وقد بين البحث فى هذا الموضوع أن الالتزام بمعايير الجماعة غالبا ما يمثل أحد متطلبات الاستمرار فى عضوية الجماعة . فالعضو الذى لا يتقيد بالمعايير الموضوعة، يتعرض للضغط من قبل الجماعة كخطوة أولى ليلتزم بمعاييرها . فاذا فشلت هذه المحاولة تعرض للعقاب . ومن صنوف العقاب . عزل العضو عن نشاطات الجماعة، كأن يمتنع الأعضاء عن الجلوس معه على مائدة الغذاء مثلا .

و يعتقد بعض المنظرين فى هذا المجال أن الالتزام بمعايير الجماعة يؤدى إلى وضع وتكريس معايير متوسطة للأداء، و بالتالى إلى مستويات منخفضة من الانتاجية . و يؤكد ذلك ضرورة أن يكون المدير قادرا على التأثير على المعايير المقررة للجماعة، وأن يكون ملما بمستويات أداء الجماعة فى كل وقت من الأوقات .

التنشئة الاجتماعية :

ثانى المسائل الضرورية لفهم تأثير معايير الجماعة على الأداء هى التنشئة الاجتماعية للعاملين . وتعتبر التنشئة الاجتماعية، بوجه عام، الطريقة التى يتم بموجبها تحويل الموظفين من غرباء بالنسبة للمنظمة إلى أعضاء مشاركين ومؤثرين فيها . ولهذا المفهوم أهميته بالنسبة للمديرين لأن الطريقة التى يتم بها جذب الموظفين للمنظمة، وتأقلمهم، وطريقة توجيه مسارهم المهنى ـ لها دلالات كبيرة بالنسبة لنوعية حياة الفرد ومستوى أدائه فى المنظمة .

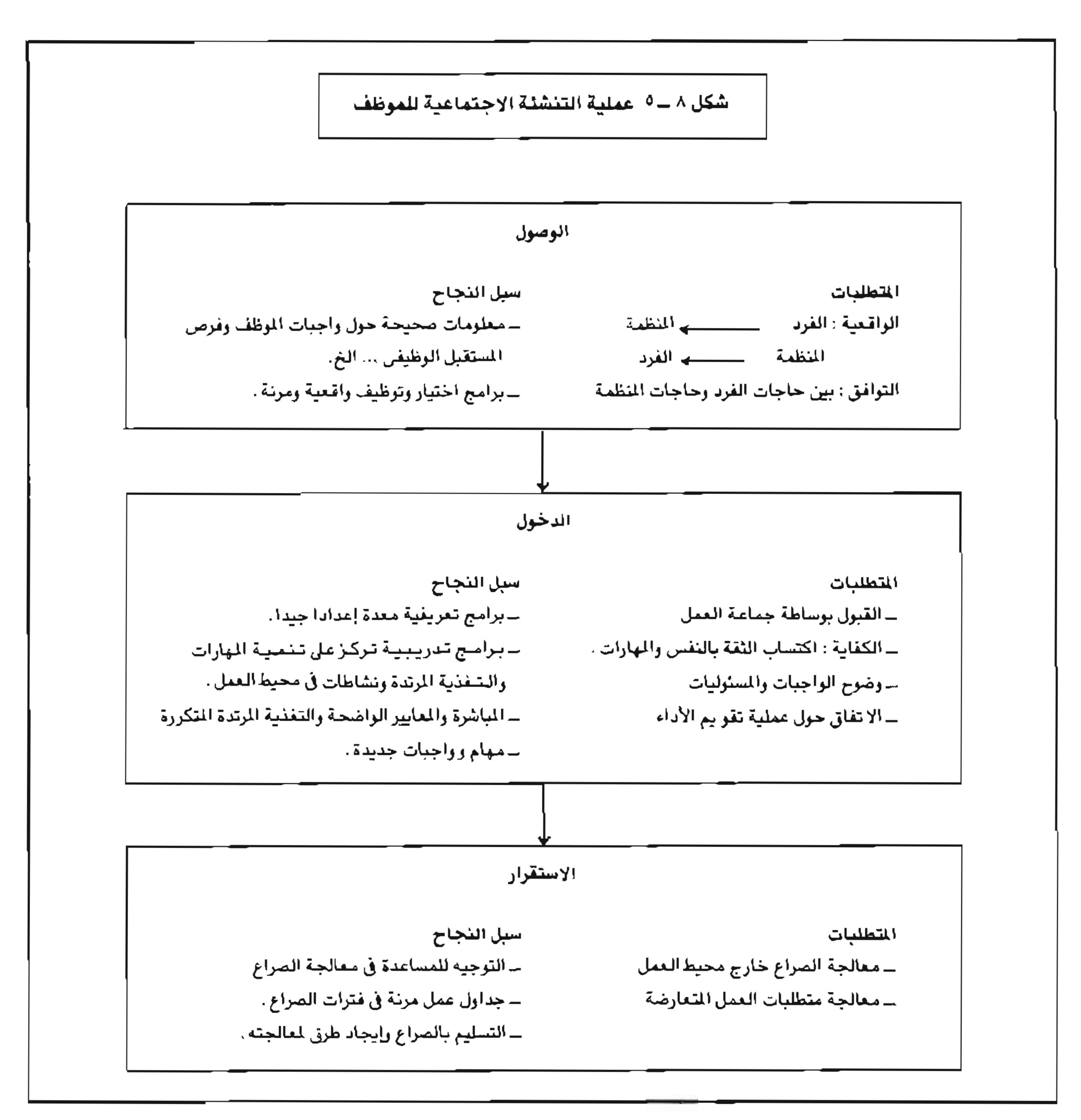
و ينظر العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون الى عملية التنشئة الاجتماعية للموظفين على أساس أنها تتم فى مراحل متميزة .

ولاغراض هذا الكتاب سنتناول ثلاث مراحل منها (١) الوصول (٢) الدخول (٣) الاستقرار[٢٨] .

تبدأ العملية فى المرحلة الأولى، مرحلة الوصول، قبل دخول الموظفين المحتملين المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول الحياة فى المنظمة ـ عنصر الواقعية ـ والبحث عن الوظائف المناسبة لهم من حيث استخدام مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم ـ وهذا ما نسميه بعنصر التوافق. بتحويل مصطلح الوصول «Getting in» إلى برامج، لابد أن يتضمن طرقا واقعية للتوظيف وفعاليات التعيين التى تأخذ فى الاعتبار كلا من حاجات الفرد ومتطلبات عمل المنظمة ومناقشة المسارات الوظيفية المحتملة بوضوح (انظر شكل ٨ ـ ٥) .

يحدث الدخول، المرحلة الثانية، عندما يدخل الموظف فعلا فى المنظمة و يحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا فى جماعة العمل الخاصة به . ومن المسائل التى يهتم بها فى هذه المرحلة قبول الجماعة للموظف الجديد واكتسابه الكفاءة والجدارة فى العمل، والفهم الواضح لما هو مطلوب أداؤه فى الوظيفة، والاتفاق حول طريقة تقويم أدائه، ونجاحه فى المنظمة . أما من ناحية البرامج، فمن الممكن أن يتضمن ذلك خطة تعريف واطلاع للموظف يتم تصميمها بعناية (مثل إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لمقابلة بقية الموظفين والتعرف عليهم)، و برنامجا تدريبيا منظما للموظف الجديد (مثل تحديد المهارات ذات الصلة بالوظيفة وتوفير تغذية مرتدة للموظفين حول أدائهم بصورة مستمرة ودمج التدريب الرسمى مع البرامج غير الرسمية)، واستخدام نظام دقيق لتقويم الأداء (مثل إتاحة الفرصة للقاء المباشر بين الموظفين والمشرفين، واستخدام معايير موضوعية وواضحة فى تقويم الأداء، وتدريب المشرفين لتوفير تغذية مرتدة صحيحة) . وإعادة تصميم العمل .

وأخيرا فى مرحلة الاستقرار، لابد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين حياة العمل والحياة خارج العمل والصراع بين الجماعة التى ينتمى إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة . و يعنى ذلك بالنسبة للمنظمة، إنشاء برامج لتوجيه الموظفين بغرض مساعدتهم لمعاجلة صراعات العمل والحياة الخاصة والمرونة فى جدولة الأعمال وتوزيعها وطرق معالجة المشكلات الهيكلية أو العلاقية التى تؤدى إلى إحداث صراع فى مجال العمل (انظر الفصل العاشر) .



ماخوذ من : Daniel C.Feldman, "A Practical Program For Employee Socialization", **Organizational Dynamics** (Autumn 1976) pp. 64-80.

لقد بين البحث أن هناك ثلاثة أنواع من ردود الفعل لدى الأفراد تجاه عملية التنشئة الاجتماعية :

١ ـ التمرد : وهو موقف متطرف يرفض فيه الشخص و يتمرد على معايير الجماعة وقيمها أو إجراءاتها . و يؤدى مثل هذا السلوك إلى إنهاء عضوية الشخص أو انعزاله واضطراب أو انخفاض أداء الجماعة، أو أن تكثف الجماعة جهودها ليتقيد الشخص بقواعدها وإجراءاتها .

٢ ـ الالتزام : وهو الطرف النقيض الأول، و يتمثل فى الشخص الذى يقبل كل معايير الجماعة وقيمها وإجراءاتها كلية . و بالرغم من أن كون الشخص يمثل «رجل التنظيم» التقليدى إلا أنه قد لا يكون عضو الجماعة الأفضل لأن هذا الاتجاه قد يقضى على روح الابداع فيه[٢٩] .

٣ ـ الفردية المبدعة (Creative Individualism) وهى حالة وسط بين التمرد والالتزام . وتظهر عند الشخص الذى يتقبل المعايير والقيم والاجراءات الأساسية للجماعة أو أغلبها، ولكنه يفسح المجال للنشاط المبدع والابتكار. ولعل هذا النوع من التواؤم الاجتماعى يمثل أفضل وضع للفرد، غير أنه من العسير أن يبقى الفرد على هذه الحال بسبب الضغط المستمر الذى تمارسه الجماعة ليكون هناك التزام بممارساتها[٣٠] .

لقد سبقت الاشارة إلى أن المنظمة تزداد صحة حينما يبدى غالبية أفرادها اتجاها نحو الابتكار. فيما تكون قلة منهم متطرفة (فى حالة التمرد أو الالتزام الكامل) . على أن هذه الحالة قد تكون مثالية، وذلك بسبب وجود ضغوط مستمرة فى اتجاه تحقيق الالتزام الكامل بمعايير وصعوبة تلاؤم الجماعة مع شخص واحد مبدع أو يحاول تقويض الأنماط المعتادة والسلوك الراسخ .

نظـــــــم المراكـــــــز :

يعرف المركز بالمنزلة أو المرتبة الاجتماعية داخل الجماعة والتى تخصص لفرد من الأفراد على أساس موقعه فى الجماعة أو سماته الشخصية . وقد يكون المركز دلالة لمسمى أو لقب الفرد أو مقدار الأجر أو الراتب أو برنامج العمل أو قابلية التفاعل مع الآخرين، داخل وخارج الجماعة، أو الأقدمية . على أن العامل الأكثر تأثيرا من هذه العوامل هو مسمى وظيفة الشخص . فمدير المصنع أكثر أهمية و يتمتع بمركز عال وسلطات أكثر مما لمشرف المستوى الأول . كما أن للمشرف من جهة ثانية، مركزا أعلى من مركز مشغل الماكينة . وفى بعض الحالات يكون لشخص ما مركز متميز لما له من سمات شخصية كالعمر أو المهارة أو الجنس أو المؤهل العلمى . فقد تتمتع أكبر الممرضات سناً بمركز عال بسبب سنها ومدة خدمتها وخبرتها فى مجال الوظيفة .

ومن الممكن أن يكون لنظام المراكز فى المنظمات نتائج إيجابية، وسلبية معا، بالنسبة للمديرين . فعلى سبيل المثال، يمكن أن تحدد نظم المراكز العلاقات بين أفراد الجماعة بوضع حدود للسلطات والمسئوليات . ومع ذلك فقد يؤثر الافراط فى التركيز على المراكز سلبا فى درجة التفاعل والاتصال بين الأعضاء .

من الممكن أن يكون لنظم المراكز أيضا تأثير فى أداء الجماعة من خلال تطابق المراكز، الذى يعنى الاتفاق بين أعضاء الجماعة حول مركز كل عضو. ففى حالة وجود اتفاق تام حول مستويات مراكز أعضاء الجماعة (تطابق المراكز)، يتم توجيه النشاط الرئيسى للجماعة نحو تحقيق الأهداف . أما فى حالة عدم الاتفاق حول مستوى المراكز داخل المجموعة (تعارض المراكز)، فيتحول جزء من نشاط الجماعة الموجه نحو تحقيق الهدف، إلى معالجة هذا الصراع أو التعارض بين أعضاء الجماعة . ومثال لذلك اللجنة الادارية لكلية من كليات الجامعة والتى تتكون من عميد الكلية ونائبه ومساعده ورؤساء الأقسام الخمسة . قبيل الاجتماع الأسبوعى للجنة، استدعى العميد لحضور اجتماع طارىء مع رئيس الجامعة . أمر العميد أن تعقد اللجنة اجتماعها لمناقشة بعض الأمور الهامة . فى بداية الاجتماع حاول العميد المساعد أن يتصرف كرئيس مؤقت للجماعة واستهل الاجتماع باصدار قرارات منفردة دون التشاور مع أعضاء الجماعة الآخرين . لقد كان من المفترض أن يتولى نائب العميد دور الرئاسة وفق خطوط السلطة ومستويات المراكز التى تم تحديدها سلفا . بناء على هذا الوضع، انحدر الاجتماع إلى مشادة بين الأعضاء والعميد المساعد انسحب على أثرها ثلاثة من رؤساء الأقسام بالكلية من الاجتماع قبل الوصول إلى قرار حاسم حول أمر رئاسة اللجنة .

الأدوار :

يتوقع الرؤساء والمرؤوسون والزملاء من كل فرد من أفراد الجماعة أن يسلك سلوكا معينا . و يمكن تحديد هذا السلوك أو «الدور المتوقع» للفرد بعدة طرق تشمل الوصف الوظيفى، أو مسمى الوظيفة، أو بموجب توجيهات أخرى صادرة عن المنظمة . و بناء على ذلك، يتوقع أن يقوم مدير المستشفى بتنظيم وإدارة كل عملياتها، فيما يتوقع من مدير التمريض تنظيم وإدارة قسم التمريض، وتقوم رئيسة الممرضات بقسم الأطفال بتنظيم وإدارة النشاط فى الجناح الخاص بالأطفال . ولا يتم الاتفاق حول أى من هذه الأعمال أو التصرفات المتوقعة بين مدير المستشفى ومدير التمريض ورئيس الممرضين فقط بل و بموافقة الآخرين فى مجتمع المستشفى .

إلى جانب الأدوار المتوقعة، هناك الأدوار المدركة والمؤداة ـ انظر شكل (٨ ـ ٦) . تتعلق الأدوار المدركة بمجموع النشاطات أو الأعمال التى يعتقد الفرد بضرورة أدائها. وتعادل الأدوار المدركة ـ فى كثير من الحالات ـ الأدوار المتوقعة إلا أن وجود عوامل أخرى كثيرة فى موقف من المواقف، كما أسلفنا، قد يؤثر فى إدراك الفرد و يؤدى إلى تشو يهه، و بذلك تكون الأدوار المدركة غير محددة أو غير واقعية. أما الأدوار المؤداة فهى الطريقة التى يعمل بها الفرد فعليا. و يعتمد الدور المؤدى، بوجه عام، على الدور المدرك و بالتالى على الدور المتوقع.

و بقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار والتأثيرات السلبية على أداء الجماعة. وهناك مصطلحان تم صياغتهما لتوضيح الاختلافات بين فعاليات تلك الأدوار الثلاثة هما: غموض الدور ونزاع الدور.[٣١]

فأما غموض الدور، فهو عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة، وحدود السلطة والمسئولية المرتبطة بها.

وتنتج حالة الغموض هذه عن عدد من العوامل :

اولا، يمكن أن يتأثر الدور بعدم وجود وصف وظيفى واضح للوظيفة المحددة. وفى هذه الحالة يتعين على الفرد أن «يغرق أو يعوم» أى يحاول أن يتعرف على دوره بنفسه.

ثانيا ـ لمستوى الوظيفة أثره فى نشوء حالة غموض الدور. وقد أشارت الدراسات فى هذا المجال إلى أنه كلما كان عمل الفرد أكثر تعقيدا أو يميل نحو المهام الادارية، زاد احتمال الغموض فى الوظيفة. وقد توصلت دراسة حول المستو يات المختلفة لأعمال التمريض إلى أن هناك غموضا فى الدور على مستوى مدير التمريض أكثر من المستوى الوظيفى الأدنى ـ مستوى رئيسة الممرضات.[٣٢] كما كشفت الدراسات اللاحقة عن أن مديرى التمريض المشاركين العشرين تمت ترقيتهم مؤخرا من وظيفة رئيس ممرضين، حيث كانت واجباتهم تتضمن المسئولية عن المرضى علاوة على أنها كانت محددة بموجب القواعد التطبيقية والأنظمة، إلى مستوى إدارى جديد لا يشمل ضمن واجباته مسئولية عن المرضى. وقد أدت هذه النقلة، مقترنة بعدم التدريب، ونقص الخبرة، وعدم وضوح مسئوليات الوظيفة، إلى حالة من الارتباك والصراع وانخفاض فى مستوى الأداء.

ثالثا ـ قد تساعد بعض الخصائص أو السمات الفردية فى إحداث غموض فى الدور، حيث تشير الدراسات فى هذا المجال إلى أن الأشخاص الذين يوصفون بأنهم «واثقون فى أنفسهم» يحسون بقدر أقل من الغموض فى الدور وأنهم يقومون باستيضاح واجبات الوظيفة أسرع من الآخرين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.[٣٣]

يحدث صراع الدور حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر ـ حالة من الشك فى ذهن العامل حول ما يجب عمله، أو متى يؤدى ولمن يؤدى. لقد ألمحنا فى عرضنا لموضوع الأدوار إلى أن الشخص يتلقى التوجيهات أو التوقعات طوال الوقت من مصدر واحد فحسب، ولكن الواقع غير ذلك إذ تتعدد الأدوار بالنسبة للعاملين فى أغلب الحالات، و بالتالى يمكن أن يتلقوا توجيهات متعددة.[٣٤]

ومن الممكن ان يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

(١) الصراع داخل الدور، و ينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التى تصدر فى وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات فى وقت واحد أمرا متعذرا.

(٢) الصراع بين الأدوار، و ينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التى تنتج عنها توقعات متضاربة.

شكل ٨ ـ ٦ علاقات الأدوار

لقد اتضح أن نوع الوظيفة التى يشغلها الشخص، وموقعها فى التنظيم يؤثران فى نشوء الصراع داخل الدور و بين الأدوار.[٣٥] ومن الأمثلة التقليدية لوظيفة تتصف بالصراع الداخلى المحتمل، وظيفة مشرف المستوى الأول ــ **فالمشرف فى خط الانتاج الأول ــ مثلا ــ يتلقى طلبات متعارضة من أربعة مصادر على الأقل:**

(١) قد يطلب منه مراقب الانتاج التركيز أكثر على مستويات إنتاج ثابتة، والاهتمام بمراقبة تكلفة الانتاج.

(٢) قد لا يتركز طلب مدير البيع على تنويع المنتجات فحسب، بل وأيضا على مستويات متباينة من حيث جودة المنتج لمستهلكين مختارين.

(٣) يطلب مراقب الصيانة وقف خط الانتاج لاتمام عملية إصلاح المعدات.

(٤) يطالب مرؤوسو المشرف بزيادة الأجر الاضافى، وبتحسين ظروف العمل، وبحد أدنى من تدخل المشرفين فى أعمالهم. وعلى ذلك يمكن وصف المشرف بأنه فى مفترق الطرق.

ومن الممكن أيضا أن يتأثر الصراع بين الأدوار بالوظيفة التى يشغلها الشخص. لنأخذ حالة مساعد المدير للتطوير، فى شركة لمنتجات البلاستيك ــ على سبيل المثال ــ فالى جانب مهمة الاشراف المباشر على مشروعين منفصلين لتطوير المختبرات **يتعين على مساعد المدير القيام بالأعمال الآتية خلال الأيام العشرة القادمة:**

(١) إعداد ملخص حول نشاطات التطوير للادارة العليا.

(٢) الاجتماع مع فريق عمل جديد لتخطيط المنتجات بغرض إدخال منتج جديد.

(٣) وضع برنامج لاجتماع جمعية مهنية أو علمية.

(٤) إلقاء محاضرة فى الغرفة التجارية المحلية حول أثر خطوط الانتاج الجديدة للشركة على الموقف الاقتصادى المحلى. فالعنصر الرئيسى للصراع بين الأدوار فى هذا المثال يتركز حول وصول مساعد المدير إلى قرارات بشأن تحديد أى من هذه الأمور يستلزم القدر الأكبر من الاهتمام، وما مقدار الوقت الذى يخصص لكل منها.

يتضح من دراسات سلوك الدور فى المنظمات، أن استمرار تزايد الغموض فى الأدوار والصراع حول الأدوار، قد يؤديان إلى انخفاض فى مستوى أداء الجماعة.

ومن الممكن أن يكون لاستجابة عضو الجماعة لتلك المشكلات المتعلقة بالدور جانبان:

أولا : أن يحافظ الشخص على الوضع الراهن و يحاول التعايش معه. وما لم يكن في الامكان التحكم في الدور، فان الشخص يقع فريسة لضغوط الوظيفة وتركها أو يتراجع باختياره عن القيام بنشاطات أو تفاعلات معينة. وستكون النتيجة النهائية لذلك الموقف انخفاض الأداء ومزيد من المشكلات للجماعة، حيث إن الوضع قد بقى على حاله دون تصحيح أو تقو يم.

ثانيا : من الممكن أن يطلب المشرف من رئيسه المباشر، مثلا، أن يقوم ليس فقط بمهمة «الساتر الواقى» من التوجيهات المتضار بة بل ووضع توقعات محددة، ومعايير واضحة لتقو يم أدائه أيضا. أما بالنسبة لمساعد المدير للتطو ير، فقد يكون البديل الممكن (بخلاف إلقاء نشاطات معينة) توزيع واجبات معينة، مثل الاشراف المباشر على المشروعات، لبعض الصفوة من المرؤوسين. و بذلك يستطيع المساعد تكريس وقته فى أمور أخرى. ومع ذلك، فقد ينشأ عن هذا البديل فقدان الرقابة على بعض النشاطات الهامة مما يؤثر سلبا على الأداء فى بعض مجالات العمل.

تماسك الجماعة

تبدو بعض الجماعات متميزة عن غيرها بحالة من التلاحم، أو الاتجاهات، أو السلوك والأداء المشترك. و يعتبر هذا التقارب، الذى يعرف بتماسك الجماعة ـ بوجه عام ـ واحدا من خصائص الجماعة التى تزيد فيها العوامل التى تدفع العضو ليبقى و يشارك فى الجماعة عن العوامل التى تدعوه إلى تركها.

هناك عوامل عديدة داخلية فى الجماعة أو خارجية يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسكها وهى كما يلى:

العوامل التى تزيد من تماسك الجماعة:

١ ـ **الاتفاق حول أهداف الجماعة:** يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومسار نشاطاتها فى ربط الجماعة، وتعزيز وتوجيه أنماط التفاعل بين أفرادها، نحو تحقيق الهدف.

٢ ـ **استمرار التفاعل:** حينما تتوافر لأعضاء الجماعة فرصة التفاعل المستمر بينهم، يزداد احتمال التقارب والتلاحم. و يمكن أن يوفر المديرون فرص التفاعل بالدعوة لاجتماعات رسمية، وغير رسمية بصورة متكررة وذلك لتوفير مكان مناسب للاجتماع (مثل قاعة مؤتمرات أو صالة)، أو تصميم مقر المنظمة بصورة تسمح برؤية أعضاء الجماعة لبعضهم أو بوجودهم فى مواقع متقاربة.

٣ ـ **الجاذبية الشخصية:** يزيد التماسك حينما ينجذب الأفراد نحو بعضهم بسبب توافر الثقة المتبادلة والتكافل فيما بينهم مسبقا. و يساعد الانجذاب أيضا أعضاء الجماعة فى تخطى العقبات التى تحول دون تحقيق الهدف وتحقيق النمو والتطور الذاتى. وقد يكون لأفراد الجماعة خصائص وسمات فردية متماثلة أو مختلفة، إلا أن العامل الرئيسى هو أنهم راضون بالعمل مع بعضهم.[٣٦]

٤ ـ **التنافس بين الجماعات:** يؤدى التنافس مع الجماعات الأخرى، داخل المنظمة وخارجها، إلى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك. وقد أدى تطبيق لامركزية الادارة فى المنظمات إلى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها فى منافسة مع الجماعات الأخرى.

٥ ـ **التقو يم الايجابى:** إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة، فان تقدير أدائها من قبل الادارة يؤدى إلى رفع مقام الجماعة فى عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الآخرين. و يساعد التقو يم الايجابى فى أن يجعل أعضاء الجماعة يحسون بالفخر لانتمائهم لها.

فى أثناء الاعداد لبرامج سفن الفضاء،ميركورى وجيمنى وأبولو، بدأت وكالة الفضاء الأمريكية فى تطبيق برنامج مكثف لمكافأة الأداء المشرف للجماعة العاملة فى مشروعاتها. وقد اتضح أن هذه المكافآت قد أدت إلى زيادة تماسك الجماعات وتعزيز الأداء المتميز المستمر.

عوامل إضعاف تماسك الجماعات:

١ ـ **الاختلاف حول الأهداف:** مثلما يؤدى الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات، يؤدى الاختلاف إلى الصراع والعراك مما يضعف درجة تماسكها.

٢ ـ حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها. وقد اوضحت الدراسات السابقة فى هذا المجال أن حجم الجماعة الذى يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

٣ ـ التجارب غير السارة فى الجماعة: حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر فى محيطها، يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدى إلى فك روابط الجماعة.

٤ ـ التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدى إلى التقارب بينها، لكن يسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتناحر وظهور عوامل الشقاق. و ينبغى على المديرين تجنب بعض الممارسات، مثل محاباة بعض الأعضاء (او تقديم مكافأت لا تقدم على أساس الأداء) حيث إن ذلك يؤدى إلى وجود التنافس بين أفراد الجماعة.

٥ ـ السيطرة: حينما يسيطر واحد أو اكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين، لما لهم من سمات شخصية معينة، فلا يظهر أى تماسك للجماعة، وقد يؤدى مثل هذا الاتجاه إلى تكوين (شلل) صغيرة داخل الجماعة أو إلى وجود انعزاليين أو منشقين.[٣٧]

و بما أن الجماعات المتماسكة تتكون من أفراد جذبتهم أهداف الجماعة وجمع بينهم التآلف، فاننا نتوقع أن تكون العلاقة بين تماسك الجماعة وأدائها قوية. وقد أشارت الدراسات فى هذا المجال إلى أنه كلما زاد تماسك الجماعة تعاظم تأثيرها على سلوك أعضائها و بالتالى على أدائها.[٣٨] و بما أن أعضاء الجماعة يعطون اعتبارا كبيرا لعضو يتهم فى جماعة متماسكة، فاننا نتوقع أن يكون الفرد أكثر إيجابية فى الوفاء بمتطلبات الجماعة والالتزام بمعاييرها. فاذا صح هذا الافتراض، فاننا نتوقع الآتى:

(١) أن يكون الفرق بين الجماعات المتماسكة والأخرى الأقل تماسكا فى مدى الالتزام بمعايير الجماعة.

(٢) أن مستوى أداء الجماعة لا يتأثر فقط بدرجة التماسك بل و بمستوى معايير الجماعة أيضا. لنأخذ جماعتين منفصلتين متماسكتين من مشغلى الآلات على سبيل المثال... وضعت الجماعة الأولى معيارا عاليا للأداء (إنتاج أربع وثلاثين وحدة فى اليوم) وتتوقع أن يلتزم كل أعضاء الجماعة التزاما تاما بهذا المستوى العالى من الأداء، فيما قررت جماعة العمل الثانية معيارا أقل من الأولى (ستا وعشرين وحدة فى اليوم) وتتوقع أن يلتزم أعضاء هذه الجماعة بنفس القدر من التزام الجماعة الأولى.

يعرض شكل (٨ ـ ٧) ملخصا للنتائج المتعلقة بمعايير الجماعة ودرجة تماسكها وأدائها، و يشير إلى أنه من الممكن ان يكون أداء الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك عاليا أو منخفضا اعتمادا على معايير مستوى الأداء الذى تقرره الجماعة.

وقد يظهر من النقاش السابق أن العوامل التى تجعل الجماعة متماسكة قد تضعف الأداء الجماعى او الفردى، إلا ان بعض الباحثين قد أشاروا إلى أن مثل هذا الاستنتاج قد لا يكون صحيحا بالضرورة، إذ تؤدى المحاولة الجادة لزيادة درجة التماسك المنخفضة فى الجماعة إلى خفض احتمال حدوث النتائج السلبية للتماسك الشديد مثل الالتزام بمعايير الأداء المنخفضة ولكنها تحول دون الحصول على النتائج الايجابية لدرجة التماسك العالية فى نفس الوقت.

تكمن المشكلة التى تواجه المدير فى كيفية توجيه نشاطات الجماعات ذات التماسك الشديد فى اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وعلى الرغم من أن البحث فى هذا المجال محدود جدا، إلا ان هناك بعض المؤشرات التى يمكن ان تتوافر فى هذا الشان:

التركيز على إنجاز المهام:

يتضمن أحد الأساليب المتبعة إعادة توجيه نشاط الجماعة من التركيز على المسائل الشخصية إلى التركيز على إنجاز المهام. فاذا استطاعت الادارة تقوية التزام الجماعة فى اتجاه الأهداف التى تنسجم مع الأهداف التنظيمية، تمكنت من التأثير على مستوى أداء

الجماعة بصورة إيجابية ــ و يمكن تحقيق ذلك، فى بعض الحالات، عن طريق خطة حوافز جماعية أو إجراء تعديلات فى الوظائف لتصبح أكثر تحديا للقدرات. ولكن، كما أسلفنا فى الفصول السابقة، ليس من الممكن دفع كل الأفراد بنفس الأساليب مما يحتم على المديرين معرفة العوامل الدافعة لكل عضو من أعضاء الجماعة معرفة تامة.

المشاركة فى الادارة :

وأسلوب أخر محتمل، يرتبط ارتباطا وثيقا بالتركيز على إنجاز المهام، هو تضمين نظام المشاركة فى الادارة داخل الجماعة حيث تفضى المشاركة فى وضع الأهداف والمعايير إلى وجود الالتزام. فاذا كانت تلك الأهداف والمعايير تتحدى قدرات الأفراد، فقد تركز الجماعة على إنجاز المهام أكثر من تركيزها على المسائل الشخصية. ومع ذلك فقد تنظر بعض الجماعات لعملية المشاركة على أنها أسلوب أخر من الأساليب التى تستخدمها الادارة للتحكم فى العاملين واستغلالهم، و يؤدى ذلك، بالتالى، إلى مقاومة توجيهات الادارة من جانب العاملين أكثر من قبولهم لهذه التوجيهات.

شكل ٨ ــ٧ العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها من ناحية و بين اداء الجماعة ومعايير أدائها من جهة اخرى.

معايير الأداء	درجة التماسك: عالية	درجة التماسك: منخفضة
عالية	مستوى عال من الأداء	مستوى متوسط للاداء
منخفضة	مستوى منخفض للاداء	مستوى منخفض للاداء

التنافس بين الجماعات :

إذا استطاع المديرون أن يثيروا فى الأعضاء التنافس مع الجماعات الأخرى فى المنظمة، فمن الممكن أن تنشأ روح الفريق، التى لا تحدث فقط درجة عالية من التماسك، ولكن أيضا مزيدا من التزام الجماعة وإنجاز المهام. ومن جهة ثانية فللتنافس بين الجماعات فى المدى البعيد نتائج سلبية على المنظمة؛ إذ يحتمل أن يؤدى تركيز الجماعات على «الفوز» إلى حجب الموارد أو الموظفين أو المعلومات أو تشويهها عمدا عن الجماعات المنافسة مما ينتج عنه آثار سلبية على المنظمة ككل. ومن الاستراتيجيات المعروفة التى يمكن أن يستخدمها المديرون لتجاوز هذه الآثار السلبية للتنافس بين الجماعات وضع هدف شامل تتخذه كل الجماعات هدفا لها. فمن الممكن ــ مثلا ــ وضع هدف كلى لانتاجية المنظمة وإجراء مقارنة ليس فقط بين مستوى الانتاجية الفعلى، والمستوى المخطط له، بل و بين إنتاجية المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة لها.

حل الجماعة :

أخر الأساليب المتاحة للادارة هو حل بعض الجماعات المتماسكة جزئيا أو كليا بنقل أعضائها إلى إدارات أخرى. وتوفر هذه الطريقة للمدير فرصة العمل من جديد مع جماعة حديثة التكو ين نسبيا، والتأثير على العملية الكلية لتكو ين وتطو ير الجماعة. على أنه من اللازم الا يؤخذ بهذا الأسلوب إلا كملاذ أخير. وقد يستحيل تطبيقه إذا كان أعضاء الجماعة ينتسبون لاتحاد عمالى لا يسمح بمثل هذا الاجراء.

ولكل من هذه الأساليب ميزاته وعيوبه المحتملة ولذا يتعين تقويمه بعناية كبيرة. كما ينبغى دراسة مزايا التماسك فى المجموعة وتقويمها بدقة فائقة. وبناء على ذلك تصبح الأناة والفهم والتشخيص الدقيق أمورا لازمة لجعل الأداء الجماعى الناجح حقيقة واقعة بالمنظمة.

يعرض جدول ٨ ـ ٨ ملخصا للعلاقات بين الأبعاد الجماعية والأداء. و يتعين على المديرين أن يعرفوا أن لكل من هذه الأبعاد أثره على أداء الجماعة. وحينما يواجه المديرون بجماعات لا تؤدى مهامها على الوجه المطلوب، يجب عليهم إجراء تشخيص فعال ليتسنى لهم تحديد أى العوامل، أو مجموعة العوامل، يحتمل أن تتسبب فى المستوى المنخفض للأداء.

الجماعات فى الميدان:حلقات الجودة

كان معدل النمو فى الانتاجية السنوية لليابان، خلال الثلاثين سنة الماضية، يعادل أربعة أضعاف النمو فى الولايات المتحدة وضعفى معدل النمو فى الأمم الأوروبية الكبرى. وإذا ما استمرت الاتجاهات الحالية للانتاجية فى الولايات المتحدة، فان إنتاجية العامل الأمريكى فى الساعة ستتخلف ليس فقط عن إنتاجية العمال اليابانيين، بل وعن العمال الكنديين والألمانيين الغربيين والفرنسيين بحلول عام ١٩٩٠م.

ونتيجة للقلق الذى استبد بالشركات الأمريكية بشأن الانتاجية المتردية، فقد بدأت أعداد متزايدة منها اتباع نظام يعتقد كثير من علماء الادارة والسلوك أنه السر وراء ارتفاع الانتاجية فى اليابان، ذلك هو حلقات الجودة. ففى حلقات الجودة يتم تدريب مجموعات صغيرة من العاملين على اكتشاف وحل مشكلات الانتاج فى مجالات عملهم. واصبح من الممكن أن تجد حلقات الجودة فى خطوط الانتاج وفى المكاتب فى كثير من الشركات.[٢٩]

إن فكرة حلقة الجودة بسيطة، حيث تقرر لجنة المصنع، المكونة من الادارة وممثلين للعمال، أى مجال من مجالات العمل يمكن أن يستفيد من النقاش الجماعى. و يطلب من ثمانية إلى عشرة عمال، بعد ذلك العمل فى حلقة. و يلتقى الأعضاء مرة فى الأسبوع فى أوقات العمل الرسمية مع رئيسها المباشر، وشخص أخر تم تدريبه فى مجال شئون العاملين والعلاقات الصناعية. يقوم هذا الاخصائى بتدريب العمال على حل المشكلات وجمع البيانات الأولية والاحصاء الأولى. بعد ذلك يبدأ أعضاء الحلقة فى تحديد مشكلة ما ودراستها، وعرض أفكارهم ومرئياتهم على الادارة، مستخدمين طرق العرض المعروفة، مثل: الرسم البيانى النسيجى، والرسم البيانى للتشتت.

جاءت فكرة حلقات الجودة، أساسا، من مستشارين أمريكيين، وأخذ بها اليابانيون فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية كأسلوب لتحسين الدرجة النوعية لمنتجاتهم. و يستخدم هذا الأسلوب، اليوم، مع أكثر من ثمانية ملايين عامل فى اليابان، كوسيلة لزيادة كمية الانتاج وجودته على السواء.

توجد الآن حلقات للجودة فى كثير من الشركات الأمريكية. ففى شركة جنرال موتورز، مثلا، حوالى ١٠٠ حلقة للجودة فى مصانع التجميع التابعة لها. ففى أحد مصانعها فى متشجان، قررت الحلقة ضرورة عمل شىء حول مشكلة العجلات المفرغة من الهواء عند خروج السيارة من خط التجميع. وقد توصلوا إلى أن المشكلة تعود لعيب فى «بلف الكفر». تم استبدال هذه القطعة، وتحققت للشركة وفورات بلغت حوالى ٢٢٥ ألف دولار فى العام. وتمكنت حلقة للجودة بمركز الصيانة والهندسة فى شركة الخطوط الجوية الأمريكية «تولسا» من تحقيق وفورات بلغت ١٠٠ ألف دولار فى السنة من خلال إحلال المجلخة بأدوات جديدة أكثر كفاءة منها.

يستفيد الموظفون، فى بعض الحالات، من مشاركتهم فى حلقات الجودة. ففى نورثروب (Northrop)، مثلا، يتقاضى أعضاء حلقات الجودة حوالى ١٠٪ من المبالغ التى توفرها المؤسسة فى ضوء مقترحاتهم، فيما تمنح شركات أخرى مكافآت أو جوائز للمقترحات القيمة. والمهم فى الأمر أن العاملين يحصلون على التقدير من جانب الشركة عندما يستفاد من أفكارهم ومقترحاتهم، مما يعنى توضيحا لنظرية التعزيز (انظر الفصل الخامس).

شكل ٨ ـ ٨ ابعاد الجماعات والأداء

البعد	علاقته باداء الجماعة
الخصائص الشخصية	١ ـ تم اكتشاف علاقة مباشرة ضعيفة جدا أو عدم وجود علاقة مباشرة بين الخصائص الشخصية. ٢ ـ يتأثر الأداء على هذا النحو: الخصائص الفردية ـــ تكوين المجموعة ـــ الأول
العوامل الموقفية:	
حجم الجماعة	تؤدى الزيادة فى حجم الجماعة إلى خفض مستوى الرضا ولكنها لا تؤثر على الأداء
الكثافة الاجتماعية	يؤدى التقارب فى الوظائف ذات العلاقة المتبادلة إلى تحسين مستوى الرضا ـ لم تتم دراسة أثرها على الأداء بصورة متكاملة.
المهام	١ ـ كلما زادت درجة صعوبة مهام الجماعة زاد حجم المعلومات المرسلة و بالتالى يزيد احتمال حدوث أخطاء أكثر. ٢ ـ تؤثر طبيعة المهمة بوجه عام على درجة تأثير حجم المجموعة والكثافة الاجتماعية على الأداء.
التشكيل	١ ـ تؤدى الجماعة المتجانسة المهام الروتينية والمتماثلة بمستوى جيد و يقلل التجانس من حدوث الصراع المحتمل الضار بالأداء. فمن المحتمل أن يكون عاملا حاسما فى الأداء إذا ما كان التركيز شديدا على الالتزام بمعايير الجماعة. ٢ ـ تؤدى الجماعات غير المتجانسة المهام المعقدة وغير الروتينية والتى تتطلب تنوعا فى القدرات ووجهات النظر، ومع ذلك فقد يتسبب عدم التجانس فى إيجاد صراع.
تطور الجماعة	**تتجه الجماعة إلى الأداء الأفضل فى مراحل تطورها الأخيرة**
البنية	
المعايير	١ ـ المعايير تكون كقواعد للسلوك والأداء. تسعى الجماعات للعمل بمستوى يعادل معايير الأداء المقررة. ٢ ـ لا تؤثر درجة التكيف الاجتماعى (التنشئة الاجتماعية) على مستوى الأداء الفردى لأعضاء الجماعة فحسب، بل وعلى ما إذا كان الفرد سيستمر عضواً فى الجماعة.
المراكز	تتميز الجماعات التى تتطابق فيها المراكز بأداء أفضل من تلك التى لا تنسجم فيها المراكز.
الأدوار	يتأثر أداء الجماعة سلبا عندما يعانى أفرادها من قدر كبير من غموض الأدوار أو صراع الأدوار أو كليهما.
التماسك	أداء الجماعة دالة لمستوى معايير الأداء ودرجة التماسك. وقد وجد أن أعلى مستويات الأداء الجماعى ترتبط بالجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك والمعايير العالية الأداء.

لقد كان رد فعل النقابات تجاه حلقات الجودة متباينا. فنقابة عمال السيارات تميل إلى تأييد فكرة الحلقة، بشرط ألا يؤدى النظام الجديد إلى الاستغناء عن عاملين، أو زيادة سرعة العمل. بينما تطالب نقابات أخرى، مثل نقابة العمال الكهربائيين لشركة جنرال اليكتريك أن يكون هناك رئيس مشارك من النقابة لكل حلقة.

وفى الختام، يبدو أن كفالة الأمان الوظيفى تمثل المقابل البالغ الأهمية الذى تستطيع أن تقدمه الشركة للحصول على تعاون العاملين فى حلقات الجودة. وعلى ذلك، يصبح معروفا لدى العاملين أنه من خلال تحسين الجودة ورفع الانتاجية ستستفيد الشركة و يحتفظون بوظائفهم فى آن معا.

موجـــــز للمـــــــدير:

١ ـ تمثل الادارة الحكيمة للجماعات عاملا هاما فى نجاح أى منظمة. و ينبغى على المديرين معرفة كيفية تكو ين الجماعات ومراحل تطورها وأبعادها الرئيسية وعملية التأثير على سلوك الجماعة.

٢ ـ تتكون العوامل المحددة لأداء الجماعة من أر بعة أبعاد رئيسية هى: الأبعاد الفردية، والموقفية، والهيكلية، وتطور الجماعة. وتتميز الأبعاد الهيكلية بتأثيرها الأكبر على سلوك الجماعة، وكذا الحال بالنسبة للأبعاد التى يؤثر عليها المدير إلى حد بعيد.

٣ ـ هناك أنواع مختلفة من الجماعات التى تعمل فى إطار المنظمات تتراوح بين جماعات العمل الرسمية إلى جماعات المشروعات والجماعات غير الرسمية مثل جماعات المصلحة والصداقة. ومهما كان تصنيف المجموعة ـ رسمية أو غير رسمية ـ فان أهم عامل فى كفاءة التشغيل فى المنظمة هو تطابق أهداف هذه الجماعات مع الأهداف الكلية للمنظمة، إذ ينشأ عن عدم توافق أهداف الجماعات مع أهداف المنظمة حالة من الصراع والعديد من المشكلات بين الأفراد وانخفاض درجة الفعالية.

٤ ـ يأتى الأفراد للمنظمة بخصائص شخصية معينة قد تؤثر على السلوك اللاحق للجماعة. و يجب أن يدرك المديرون أن لهذه الخصائص ـ الذاتية والمادية والقدرات ودرجة الذكاء والشخصية والتوقعات ـ أثرها فى قدرة الفرد على التفاعل مع زملائه الأعضاء، ودرجة التزامه بمعايير الجماعة وقبوله لأنظمتها ومستوى أدائه.

٥ ـ يبدو أن أثر الكثافة الاجتماعية على أداء الجماعة يتوقف على طبيعة المهام. و يؤدى التقارب المكانى لأعضاء الجماعة، الذين تكون لمهامهم علاقات متبادلة، إلى تحسين مستوى الأداء وذلك بتسهيل عملية التفاعل فيما بينهم.

٦ ـ يمكن تصنيف المهام أيضا على أساس تركيزها على متطلبات الانتاج، أو لأغراض المناقشة والتحليل أو حل المشكلات. و يختلف دور المدير فى كل نوع من هذه المهام مما يستلزم بالضرورة، تغييرا فى الأسلوب الادارى مع كل منها.

٧ ـ تتحكم درجة تعقيد وصعوبة مهمة الجماعة، والحاجات الشخصية لأعضائها، فى التأثيرات التى يحدثها تكو ين الجماعة على أدائها. فالجماعات المكونة من أفراد بخصائص متجانسة أو متماثلة تؤدى المهام البسيطة والروتينية بصورة أفضل ولكنها قد تعزز أنماطا سلوكية تبالغ فى التركيز على الالتزام بمعايير الجماعة،وتميل الجماعات غير المتجانسة، من جهة أخرى، إلى أداء المهام المعقدة والمتنوعة بفعالية أكبر، إلا أن التباين فى خصائص أعضائها يوفر مناخا للصراع.

٨ ـ بالرغم من أن الجماعات المختلفة تتطور بمعدلات مختلفة إلا أن جميعها يمر بأر بع مراحل متماثلة ـ التوجه، وحل المشكلات، والتطور والانتاجية، والتقو يم والرقابة. وتتميز كل واحدة من هذه المراحل بأنماط سلوكية مختلفة من قبل المنظمة والأفراد. ومن المحتمل أن تؤدى التغييرات التى تحدث فى تكو ين الجماعة أو فى مهامها أو فى قيادتها إلى أن ترتد الجماعة إلى مرحلة سابقة من مراحل تطورها.

٩ ـ كشفت الدراسات عن أن الالتزام بمعايير الجماعة يتوقف على أر بعة عوامل: شخصية عضو الجماعة، والعوامل الموقفية، وعوامل المثير، والعلاقات السائدة داخل الجماعة. و يلتزم أعضاء الجماعة بمعاييرها باحدى ثلاث طرق: الالتزام، أو التمرد أو

الفردية المبدعة. و يجب على المدير الاهتمام ليس فقط بمدى الالتزام بهدف الجماعة بل و بالمعايير التى يلتزم بها الأفراد والتى تتطابق مع أهداف المنظمة أو التى لا تتطابق مع أهداف المنظمة، والتى ينتج عنها مستوى من الأداء أقل من المطلوب بالنسبة للمنظمة.

١٠ ـ تمثل المراكز أحد الجوانب الهيكلية الموجودة فى أغلب الجماعات. و يلزم أن تكون معرفة المدير لنظام المراكز موجهة نحو توضيح المستويات المقررة لمراكز كل الأعضاء الآخرين (تطابق المراكز) بصورة تقلل من الصراع الذى قد ينشأ نتيجة لعدم تمييز المراكز (عدم تطابق المراكز).

١١ ـ الأدوار هى أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام به لتحقيق الأداء الجماعى. وتتألف الأدوار من ثلاثة أنواع: الدور المتوقع، والدور المدرك، والدور المؤدى. وتنشأ مشكلات حول الدور حينما تكون هناك اختلافات، إما بين الدور المتوقع والدور المدرك (غموض الدور) أو بين الدور المدرك والدور المؤدى (صراع الدور). و يمكن أن يساعد المدير فى إزالة الغموض فى الدور بتحديد المهمة أو العمل وتوضيح توقعات الفرد. كما يمكن تخفيف حدة الصراع فى الدور بإزالة مصادر التوجهات المتعارضة، والحد من مطالب العمل التى يفرضها أعضاء المنظمة الآخرون على الفرد.

١٢ ـ لكل جماعة درجة محددة من التماسك. و يمكن أن يكون لهذا التقارب تأثير قوى على أداء الجماعة. و يستطيع المدير أن يؤثر فى عوامل التماسك مثل استمرار معدل التفاعل والتقويم الايجابى والتنافس بين الجماعات ليزيد من درجة تماسك الجماعة ومن ثم من مستوى أداء الجماعة.

١٣ ـ أفادت دراسات تماسك الجماعة أن المجموعات المتماسكة تستطيع صياغة أهداف ومعايير للأداء تفوق أو تقابل أو تقل عن توقعات الادارة. و بما أن الالتزام بمعايير الجماعة من السمات الرئيسية للجماعة المتماسكة، فان الجماعات التى تعمل وفق معايير أقل من معايير المنظمة المقررة تتطلب تدخل الادارة بصورة أو بأخرى.

١٤ ـ تستطيع الادارة توجيه نشاطات الجماعة المتماسكة وأن تحقق أهدافها بنجاح باتباع ثلاث استراتيجيات: التركيز على إنجاز المهام، والمشاركة فى الادارة، والتنافس بين الجماعات. وفى حالة فشل هذه السياسات، فمن الممكن أن تلجأ الادارة إلى استراتيجية حل الجماعة.

أسئلة للمراجعة:

١ ـ فكر فى واحدة من المجموعات التى كنت تنتمى إليها بصفة منتظمة، ما نوع الجماعة على ضوء ما تم عرضه فى هذا الفصل؟ هل يمكنك تحديد مراحل التطور التى مرت بها؟

٢ ـ اذكر الظروف المحتملة التى تدفع الجماعة للانتكاس من مرحلة التقويم والرقابة إلى مرحلة المشكلات.

٣ ـ هل يمكنك تحديد وظائف أو مهن أو منظمات معينة ليس للسلوك الجماعى فيها أهمية؟

٤ ـ ناقش تطور الاتحادات النقابية من حيث نوع الجماعة ومراحل تطورها.

٥ ـ عندما يعتقد المدير أن جماعة قد وضعت معايير لأدائها أقل بكثير مما تستطيع عمله، ما هى الخطوة التى يمكن اتخاذها؟ وما هى الوسائل التى يمكن أن يتبعها المدير ليرفع معايير الأداء إلى مستوى أعلى؟

٦ ـ ماهى الظروف الادارية التى ينشأ عنها عدم التطابق فى المراكز؟ وماذا يمكن للمدير عمله لمعالجة هذا الوضع؟

٧ ـ هل يستطيع المدير أن يتحكم فى تكوين الجماعة التى يرأسها؟

٨ ـ صف بعض مصادر الصراع داخل الدور و بين الأدوار؟ كيف يمكن للمدير التحكم فى هذه المصادر؟

٩ ـ كيف يمكن للمدير زيادة تكرر حدوث التفاعل فى الجماعة ليزيد من درجة تماسكها؟ وضح ذلك.

١٠ ـ هل يمكن اعتبار حل الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك من السياسات الادارية السليمة؟

حالة دراسية عن المنظمات

الشركة المتحدة للكيماويات (THE UNITED CHEMICALS CO.)

الشركة المتحدة للكيماويات من أكبر الشركات المنتجة والموزعة للمواد الكيماوية، ولها خمسة مصانع لانتاج المواد الكيماوية بالولايات المتحدة. لا تشمل عمليات الشركة في المصنع الرئيسي في بيتاون (Baytown) بولاية تكساس معدات الانتاج فقط بل تشمل مركز البحوث والهندسة للشركة أيضا.

يتكون فريق تصميم العمليات من ثمانية مهندسين رجال ورئيسهم المستر ماكس كين. ظلت هذه الجماعة تعمل لعدة سنوات بصفة مستمرة، نشأت خلالها علاقات طيبة بين أعضائها. عندما بدأ ضغط العمل يتزايد، قام ماكس بتعيين مهندس تصميم جديد ــ سوديفس، الحاصلة على شهادة الماجستير حديثا من إحدى كليات الهندسة المعروفة في القطر. تم تعيين سو في مشروع يهدف إلى التوسع في طاقة أحد المصانع القائمة، وتعيين ثلاثة مهندسين آخرين معها هم جاك كيلر (٣٨ عاما، ظل يعمل مع الشركة لفترة خمسة عشر عاما) وسام سيمز (٤٠ عاما من العمر مع عشر سنوات خدمة مع الشركة) ولانس ماديسون (٣٢ عاما وثماني سنوات خدمة).

كانت سو، كموظفة جديدة، متحمسة للعمل بالشركة وتحب عملها كثيرا، لما فيه من تحد لقدراتها، وما يوفره من فرص لتطبيق الكثير من المعارف التي اكتسبتها خلال دراستها الجامعية. أما بالنسبة للعمل، فانها تلازم وظيفتها، ولها علاقات ودية مع زملائها في المشروع، ولكنها لا تخوض في مناقشات غير رسمية أثناء فترة الدوام أو بعده.

تميزت سو بأنها موظفة مجتهدة وتعمل بجد. وفي بعض الحالات التي تبرز فيها مشكلة معقدة، تبقى سو في مكتبها إلى ما بعد ساعات العمل الرسمية حتى تصل إلى حل لها. و بسبب مثابرتها إلى جانب حداثة تخرجها. أنجزت سو كل الأعمال التي كانت من نصيبها في مراحل المشروع المختلفة قبل زملائها بعدة أيام. وقد سبب لها ذلك بعض الضيق لأنها في مثل هذه الحالة تطلب من ماكس أن يخصص لها عملا إضافيا لتظل تعمل حتى يفرغ زملاؤها من أعمالهم. وكانت تبدي استعدادها، في البداية، لمساعدة جاك وسام ولانس، في انجاز أعمالهم إلا أن عرضها كان يرفض بتهذيب حازم من قبل زملائها.

بعد مرور خمسة أشهر على انضمام سو لفريق التصميم، طلب جاك مقابلة ماكس بشأن مشكلة تواجه الجماعة ــ وقد دار الحوار التالي بين ماكس وجاك:

ماكس : جاك، لقد علمت أنك ترغب في مناقشة مشكلة.

جاك : نعم، لا أريد أن أضيع وقتك ولكن بعض مهندسي التصميم قد طلبوا مني مناقشة أمر سو معك. إنها تضايق كل واحد منا بادعائها معرفة كل شيء و بغطرستها ــ فهي ليست من صنف الأفراد الذين نود العمل معه.

ماكس : هذا غير معقول ــ إنها موظفة من الطراز الأول تؤدي عملها بصورة جيدة و بدون أخطاء وتقوم بكل الأعمال التي تطلبها منها الشركة.

جاك : لم تطلب منها الشركة أن تفسد معنويات الجماعة أو تعلمنا كيف نؤدي عملنا ــ قد يؤدي العداء مع الجماعة إلى تخفيض الدرجة النوعية لعمل الوحدة كلها.

ماكس : سأخبرك بما سأفعله في هذا الأمر... ستجتمع سو معي الأسبوع القادم لمناقشة أدائها للأشهر الستة الماضية. سأحتفظ بكل الأفكار التي طرحتها في ذهني. ولكني لا أعد بحدوث تغيير فيما تعتقد أنت وزملاؤك أنه غطرسة.

جاك : ليست المشكلة التحسن السريع في تصرفاتها وانما في وصايتها على الآخرين. في حين أنها لا تملك الحق في توجيه الآخرين بصورة مكشوفة. كأنها تلقي محاضرة على طلاب في مستوى الدراسات المتقدمة في التصميم بكل حيويتها ونشاطها ومعادلاتها ووصفاتها عديمة الجدوى. عليها أن تكف عن هذه الممارسات حالا وإلا سيترك بعضنا وظائفهم أو ينتقلون إلى وحدات أخرى.

بدأ ماكس، في الأسبوع التالي، يتأمل باهتمام فيما دار في اجتماعه بجاك الذي يمثل القائد غير الرسمي لمهندسي التصميم والمتحدث بلسانهم. وفي يوم الخميس من الأسبوع التالي، دعا ماكس سو إلى مكتبه لتقويم الأداء نصف السنوي.

وفيما يلي مقتطفات من الحوار الذى دار بينهما:

ماكس : هناك موضوع أخر عن ادائك أود مناقشته معك. وكما ذكرت لك منذ قليل فان أداءك الفنى قد كان متميزا، إلا أن هناك بعض المسائل المتصلة بعلاقتك بالعاملين الآخرين.

سو : لا أفهم ما تعنى ـ ما هى هذه المسائل التى تتحدث عنها؟

ماكس : حسنا، بالتحديد شكا بعض أعضاء فريق مهندسى التصميم من «ادعائك معرفة كل شىء» واسلوبك فى محاولة تعليم الآخرين كيفية أداء العمل. يجب أن تكونى صبورة معهم وألا تصيحى فى وجوههم حول ادائهم أمام الآخرين. هذه جماعة من خيرة المهندسين وقد كان أداؤهم خلال السنين الماضية أكثر من جيد. لا أريد أن تحدث أى مشكلات تحد من فعالية أداء الجماعة.

سو : دعنى أورد بعض الملاحظات. أولا وقبل كل شىء لم يحدث أن انتقدت لهم أو لك اداءهم. فى الأساس كنت أبدى لهم استعدادى للمساعدة حينما أنجز عملى قبلهم، ولكن عرضى بالمساعدة يرد بحدة وجفاء، وقد طلب منى الا أتدخل، فهمت التلميح وركزت على عملى فقط.

ماكس : حسنا، فهمت ما تعنين.

سو : ما لا تعرفه هو أنى، بعد العمل لخمسة شهور فى هذا الفريق، توصلت إلى أن ما يجرى هو «نهب» للشركة،حيث إن المهندسين الآخرين «يخادعون» و يحددون سرعة العمل بأقل من طاقتهم. إنهم يفضلون سماع الموسيقى من الراديو والحديث عن فريق الكرة المحلى على العمل. انا أسفة لم أنشأ على هذه الطريقة، او تدربت عليها. وأخيرا فانهم لا ينظرون إلى كمهندسة مؤهلة ولكن كامرأة اقتحمت الحاجز المهنى الذى أقاموه حول مهنتهم.

ماكس : إن عملية تقويم ودفع المهندسين العاملين وظيفة إدارية. ووظيفتك أنت تنحصر فى أداء عملك على احسن وجه دون تدخل فى أعمال الآخرين. أما بالنسبة للملاحظة الخاصة بالنوع (ذكر وأنثى) فان الشركة قد قامت بتعيينك لمؤهلاتك، وليس على أساس الجنس. وسيكون لك مستقبل واعد فى الشركة إذا ما قمت بالعمل الهندسى وتركت المسائل الادارية لى.

خرجت سو من الاجتماع كئيبة. فهى تعلم أنها تؤدى عملها بصورة حسنة وأن المهندسين الآخرين لا يعملون بكامل طاقاتهم، وقد سبب لها ذلك حالة من الاحباط المتزايد بمرور الأيام.

أسئلة إرشادية:

١ ـ هل تعطى سو قيمة لعضويتها فى الجماعة؟ اشرح.

٢ ـ ما هو الشىء الذى تسعى سو لتحقيقه من عضويتها فى فريق التصميم؟ وما هو الشىء الذى يسعى الأعضاء الآخرون لتحقيقه من عضويتهم فى الجماعة؟

٣ ـ كيف تقوم طريقة ماكس فى اجتماعه مع سو؟

٤ ـ ناقش هذا الموقف على أساس مراحل تطور الجماعة.

٥ ـ ناقش هذا الموقف من حيث الأبعاد الهيكلية للجماعات.

٦ ـ ماذا يجب على «سو» عمله بعد ذلك؟ وماذا يجب على ماكس عمله؟

Notes :

1. Tom Wolfe, **The Right Stuff** (New York: Farrar, Straus, Giroux, 1979), p. 41.
2. Studs Terkel, **Working** (New York: Random House, 1974), p. 44.
3. See A. Paul Hare, **Handbook of Small Group Research** (Glencoe, N. Y.: Free Press, 1962); D. Cartwright and A. Zander, eds., **Group Dynamics: Research and Theory** (New York: Harper & Row, 1968); and D. L. Gladstein, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", **Administrative Science Quarterly,** December 1984, pp. 499–517.
4. See Marvin E. Shaw, **Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior** (New York: McGraw–Hill, 1971).
5. Ibid., p. 37.
6. See Ralph M. Stogdill, "Personnel Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, **Journal of Psychology,** January 1948, pp. 35–71; P. R. Costanzo and Marvin E. Shaw, "Conformity as a Function of Age", **Child Development,** 1966, pp. 967–75.
7. See R. S. Crutchfield, "Conformity and Character",**American Psychologist,** 1955, pp. 191–98.
8. Shaw, **Group Dynamics,** pp. 169–80.
9. See Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III, and J. Richard Hackman, **Behavior in Organizations** (New York: McGraw–Hill, 1975), pp. 172–78; and K. A. Brown, "Explaining Group Poor Performance: An Attributional Approach", **Academy of Management Review,** January 1984, pp. 54–63.
10. J. Weitz, "Job Expectancy and Survival", **Journal of Applied Psychology,** 1956, pp. 245–47.
11. See Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981), pp. 188–90.
12. See A. Baum and S. Valina, **Architecture and Social Behavior** (New York: McGraw–Hill, 1976); Tim R. V. Daviz, "The Influence of the Physical Environment in Offices", **Academy of Management Review,** April 1984, pp. 271–83; G. R. Oldham and N. L. Rotchford, "Relationships Between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment", **Administrative Science Quarterly,** December 1983, pp. 542–56; and Fritz Steele "The Ecology of Executive Teams: A New View of the Top", **Organizational Dynamics,** Spring 1983, pp. 65–78.
13. Emest J. McCormick, **Human Factors in Engineering and Design** (New York: McGraw–Hill, 1976).
14. T. J. Allen and D. I. Cohen, "Information Flow in R & D Laboratories", **Administrative Science Quarterly,** 1969, pp. 12–25.
15. Robert H. Miles, "Role–Set Configuration as a Predictor of Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Sociometry,** 1977, pp. 21–34.
16. Andrew D. Szilagyi and W. E. Holland, "Changes in Social Density: Relationships with Perceptions of Job Characteristics, Role Stress, and Work Satisfaction", **Journal of Applied Psychology,** 1980, pp. 28–33.
17. J. Richard Hackman and L. E. Jones, "Development of a Set Dimensions for Analyzing Verbal Group Products", **Technical Report No. 23, ONR Contract NR 177–472** (University of Illinois, 1965).
18. J. Richard Hackman, "Effects of Task Characteristics on Group Products", **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968, pp. 162–87; C. G. Morris, "Effects of Task Characteristics on Group Process", **Technical Report No. 2, APOSR Contract AF 49 (638)–1291** (University of Illinois, 1965).

19. J. T. Lanzetta and T. B. Roby, "Effects of Work Group Structure and Certain Task Variables in Group Performance", **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1956, pp. 307–14.
20. S. C. Shilflett, "Group Performance as a Function of Task Difficulty and Organizational Interdependence", **Organizational Behavior and Human Performnance,** 1972, pp. 442–56.
21. J. H. Davis, **Group Performance** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
22. Hare, **Handbook of Small Group Research,** p. 201.
23. C. G. Smith, "Scientific Performance and the Composition of Research Teams", **Administrative Science Quarterly,** December 1971, pp. 486–95.
24. See Warren G. Bennis and Herbert A. Shepard, "A Theory of Group Development",**Human Relations,** Summer 1963, pp. 415–57; B. W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", **Psychological Bulletin,** 63 (1965), pp. 384–99; I. D. Yalom, **The Theory and Practice of Group Psychotherapy** (New York: Basic Books, 1970).
25. Ralph M. Stogdill, **Individual Behavior and Group Achievement** (New York: Oxford, 1959), p. 18.
26. See Solomon E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distribution of Judgements", in **Group Leadership and Men,** ed. H. A. Guetzkow (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177–90; and Daniel C. Feldman, "Development and Enforcement of Group Norms", **Academy of Management Review,** January 1984, pp. 47–53.
27. H. T. Reitan and Marvin E. Shaw, " Group Membership, Six Compositions of the Group, and Conformity Behavior", **Journal of Social Psychology,** October 1969, pp. 45–51.
28. See Daniel C. Feldman, "A Practical Program for Employee Socialization", **Organizational Dynamics,**Autumn 1976, pp. 64–80; J. VanMaanen, "Breaking In: Socialization at Work," in **Handbook of Work, Organization, and Society,** ed. Robert Durbin (Chicago: Rand McNally, 1975) Chapter 3; and J. P. Wanous, A. E. Reichers, and S. D. Malik, "Organizational Socialization and group Development: Toward and Integrative Perspective," **Academy of Management Review,** October 1984, pp. 670–83.
29. Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management", **Industrial Management Review,** 1968, pp. 1–16.
30. W. H. Whyte, Jr., **The Organization Man** (Garden City, N. Y.: Doubleday-Anchor, 1956).
31. See Robert L. Kahn, Donald M. Wolfe, Robert P Quinn, and J. D. Snock, **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity** (New York: John Wiley, 1964); and Nigel Nicholson, "A Theory of Work Role Transitions", **Administrative Science Quarterly,** June 1984, pp. 172–91.
32. Henry P. Sims and Andrew D. Szilagyi, "leader Structure and Satisfaction of Nurses: A Path Analysis Approach", **Journal of Applied Psychology,** April 1975, pp. 194–97.
33. Charles N. Green and D. W. Organ, "Role Ambiguity, Locus of Control, Role Dynamics and Job", **Journal of Applied Psychology,** December 1937, pp. 101–2.
34. Andrew D. Szilagyi, "An Empirical Test of Causal Influences Between Role Perceptions, Job Satisfaction, Performance, and Organizational Level", **Personnel Psychology,** 1977, pp. 375–88.
35. Andrew D. Szilagyi, Henry P. Sims, and Robert T. Keller, "Locus of Control, Role Dynamics and Job Behavior", **Academy of Management Journal,** June 1976,pp. 259–70.
36. A. J. Lott and B. E. Lott, "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables", **Psychological Bulletin,** October 1965, pp. 259–309.
37. N. M. Tichy, "An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations", **Administrative Science Quarterly,** June 1973, pp. 194–208.
38. Stanley E. Seashore, **Group Cohesiveness in the Industrial Work Group** (Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1954).
39. See "The Workers Know Best", **Time,** January 28, 1980, p. 65; "A Partnership to Build the New Workplace", **Business Week,** June 30, 1980, pp. 61–64.

Additional References :

BALES, R. F. **Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups.** Cambridge, Mass.: Addison–Wesley, 1950.

BANDURA, A. **Social Learning Theory.** New York: General Learning Press, 1971.

BION, W. R. **Experiences in Groups.**New York: Basic Books, 1959.

COLLINS, B. E., and H. A. GUETZKOW. **Social Psychology of Group Processes for Decision Making.** New York: John Wiley, 1964.

GIBBARD, G. S., J. J. HARTMAN, and R. D. MANN. **Analysis of Groups.** San Francisco: Jossey–Bass, 1974.

HACKMAN, J. "Group Influences on Individuals". In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.

HINTON, B. L., and H. J. REITZ, eds. **Groups and Organizations.** Belmont, Calif.: Wadsworth, 1971.

HOLLANDER, E. P. **Leaders, Groups and Influence.** New York: Oxford University Press, 1964.

HOMANS, G. C. **The Human Group.** New York: Harcourt, Brace & Workd, 1950.

KATZ, D., and R. L. KAHN. **The Social Psychology of Organizations.** 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.

KEMPER, T. D., and J. E. McGRATH. "Reference Groups, Socialization, and Achievement." **American Sociological Review,** 1968, pp. 31–45.

KENT, R. N., and J. E. McGRATH. "Task and Group Characteristics as Factors Influencing Group Performance." **Journal of Experimental Social Psychology,** 1969, pp. 429–40.

KLEIN, S. M. **Workers Under Stress: The Impact of Work Pressure on Group Cohesion.** Lexington: University of Kentucky, 1971.

LEWIN, K. **Field Science in Social Sciences:** New York: Harper & Row, 1951.

MCGRATH, J. E., and J. E. ALTMAN. **Small Group Research.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966.

MILLER, J. "Living Systems: The Group". **Behavioral Science,** 1971, pp. 302–98.

MILLS, T. M. **The Sociology of Small Groups.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1967.

PEARCE, J. L. "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research". **Academy of Management Review,** October 1981, pp. 665–74.

REITZ, H. J., and L. N. JEWELL. **Group Effectiveness in Organizations.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981.

SHEPHARD, C. R. **Small Groups: Some Sociological Perspectives.**San Francisco: Chandler, 1964.

SMITH, P. B. **Groups Within Organizations.** New York: Harper & Row, 1973.

STEINER, I. D. **Group Process and Productivity.** New York: Academic Press, 1972.

THIBAUT, J. W., and H. H. KELLEY. **The Social Psychology of Groups.** New York: John Wiley, 1959.

TOFFLER, B. L. "Occupational Role Development: The Changing Determinants of Outcomes for the Individual". **Administrative Science Quarterly,** September 1981, pp. 396–418.

ZANDER, A. **Motives and Goals in Groups.** New York: Academic Press, 1971.

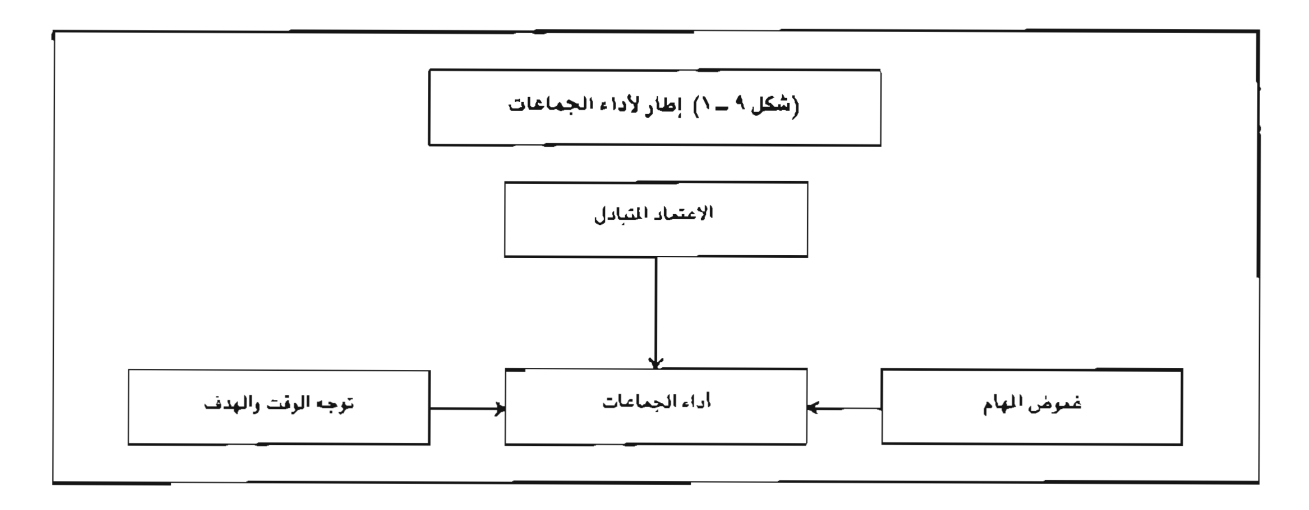
سلوك الجماعات

واجه قارى فولر (Gary Fulmer) :مدير شركة كرين لمنتجات البلاستيك فى كولمبوس فى بداية الثمانينيات، مشكلة محيرة.[١] فقد بدأت استراتيجية تنو يع منتجات خط إنتاج الفنيل (Vinyl) وتشكيلها حسب طلبات الزبائن مع إنشاء مجمع صناعى خاص بالشركة تحــرز نجاحا طيبا فى الأسواق. على أن هذه الاستراتيجية تتطلب، من جهة أخرى، زيادة ملحوظة فى درجة التعاون والتكامل بين الادارات.

تمثل الحل الذى اختاره فولر فى نظام إدارة المشروعات حيث يرأس كل مشروع ــ وفق هذا النظام ــ مدير يكون مسؤولا عن كل ما يتعلق بمنتجه. و يتم اختيار مدير واحد أو مديرين، إلا أنه من الممكن أن تشكل المصالح المكتسبة مشكلة أخرى.

لتجاوز هذه المشكلة والتأكد من تعاون الادارات فى هذا التنظيم، اختار فولر هوارد بينت (Haward Bennet) للاشراف على كل مديرى المشروع ــ و بينما سمح بينت للمديرين باتخاذ قرارات فردية، إلا أنه كان حريصا على تقليل الصراعات إلى أدنى حد. يكمن السبب الرئيسى لنجاح بينت فى أنه عمل لفترة خمسة وثلاثين عاما مع شركة كرين و يتمتع باحترام الجميع: فهو مهندس من حيث إعداده وتدريبه و يلم بالشركة ومنتجاتها إلماما تاما ــ ومعروف بخبرته الواسعة فى مجال تشكيل البلاستيك على مستوى القطر كله ــ كما أن معرفته بالعاملين فى الشركة تمثل عنصرا إيجابيا. وقد أفرز نموذج الخبرة الفنية والمهارات الادارية «والصورة الأبو ية» ــ التعاون والتضافر الذى سعى إليه فولر.

سيكون التركيز فى هذا الفصل على التفاعلات التى تحدث بين مجموعتين أو أكثر ــ سلوك الجماعات. ولا تسلط مادة هذا الفصل الضوء على أهمية سلوك الجماعات بالنسبة للمدير فحسب، بل توفر أيضا الأساس لتناول موضوع التصميم التنظيمى لاحقا.



إطار للأداء فى الجماعات:

قد تكون الجماعات المتفاعلة فى إدارة كبرى مثل إدارة بحث السوق والمبيعات أو فى قسمين منفصلين مثل شؤون العاملين والصيانة. و يتوقف الأداء الجيد للجماعات على عوامل عديدة، من أهمها التنسيق.

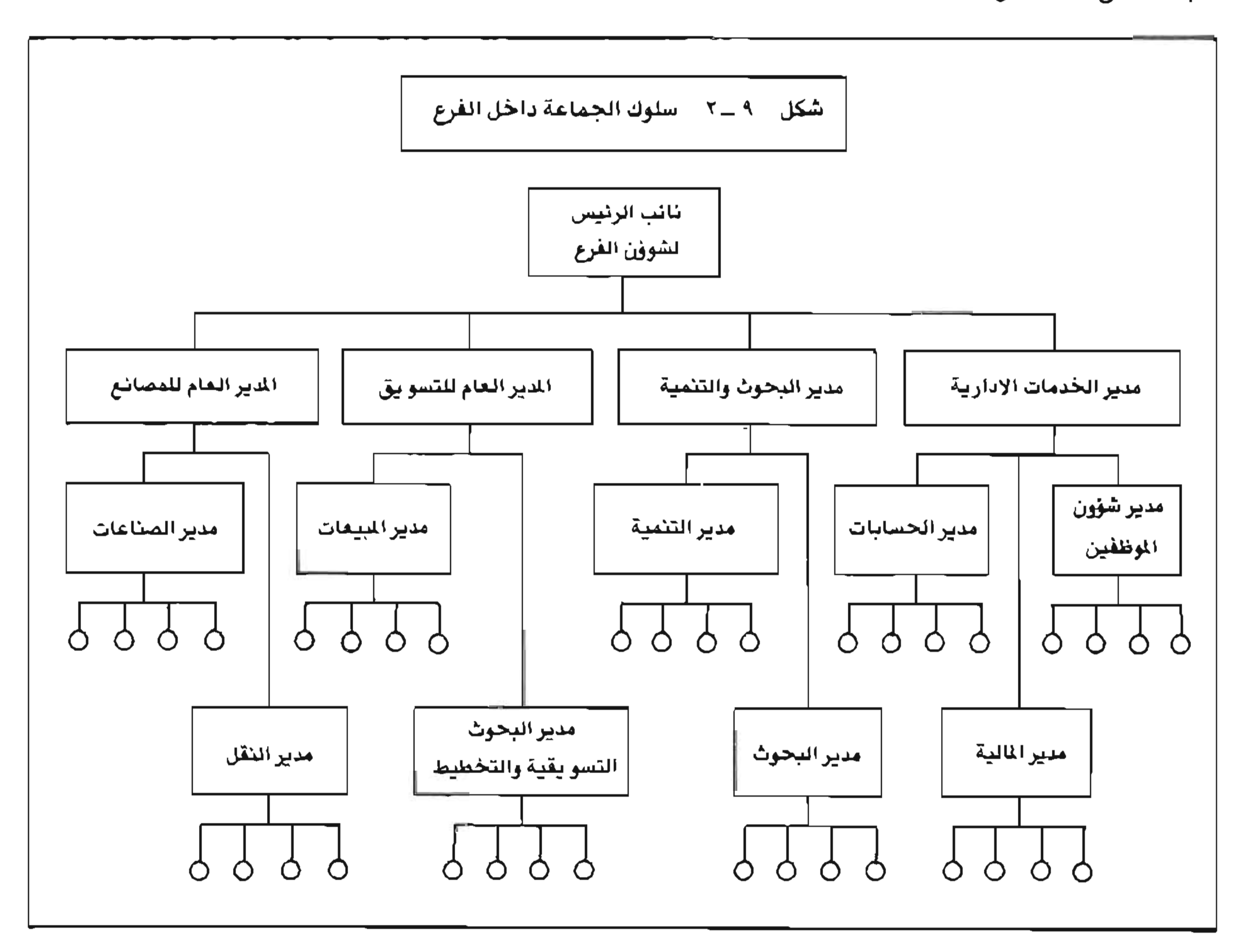
ولتحديد مقتضيات التنسيق، يتعين على المديرين الاجابة على أسئلة محددة:

اولا ـ هل تحتاج الجماعات فعلا إلى تنسيق؟ بمعنى آخر، هل تعتمد الجماعات على بعضها لتحقيق هدف ما؟ سنطلق على ذلك مفهوم الاعتماد المتبادل.

ثانيا ـ ما هى أنواع المهام التى تعمل فيها هذه الجماعات؟ سيجيب نقاشنا لغموض المهام على هذا السؤال.

واخيرا ـ ما هو الاختلاف بين أعضاء الجماعات من حيث التوجه والتجارب السابقة (الخلفية) وطريقة التفكير؟ سيسلط نقاشنا لتوجه الوقت والهدف ـ الضوء على هذه الاختلافات الهامة. و يعرض شكل (٩ ـ ١) هذه العناصر الرئيسية الثلاثة لعملية التنسيق.

لتوضيح مادة هذا الفصل، نفترض أن هناك فرعا لشركة صناعية كبرى (يعرض شكل ٩ ـ ٢ تنظيمة الأساس). يرأس الفرع نائب للرئيس يتبع له مدير عام للتسو يق ومدير للبحوث والتطو ير ومدير للخدمات الادارية. ولكل من هؤلاء المديرين مديرون آخرون يرتبطون بهم (مثل مدير للتصنيع ومدير للشحن يرتبطان بمدير عام التصنيع وهكذا). و يصلح شكل (٩ ـ ٢) مثالا مستمرا لسلوك الجماعات فى هذا الفصل.



الاعتماد المتبادل :

الاعتماد المتبادل بين مجموعتين أو أكثر هو مدى الحاجة لتنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء. وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل التى تم التعرض لها مرارا وهى : الاعتماد المشترك، والاعتماد المتسلسل، والاعتماد التبادلى.[٢]

الاعتماد المشترك :

يشير الاعتماد المشترك إلى الحالة التى تكون فيها المجموعات مستقلة نسبيا عن بعضها، إلاأن كلا منها تقدم إسهاما متميزا للمنظمة الأم وتتلقى دعما منها. و يمكن اعتبار مصنع شيفرليه فى اوهايو مستقلا عن مصنع كاديلاك فى متشجان فى كل ما يتعلق بامور تجميع السيارات،ومع ذلك فهناك اعتماد مشترك أو مجمع بينهما لأن كلا منهما يضيف إلى الأ رباح الكلية لشركة جنرال موترز.

يمكن اعتبار مدير الشحن ومدير البحوث فى شكل (٩ ــ ٢) معتمدين على نحو مشترك؛ أى أن الادارتين لا تتفاعلان بصورة مستمرة، أو تعتمدان على بعضهما، إلا أن كلا منهما يسهم فى أداء الفرع بصورة مستقلة عن الأخر.

الاعتماد المتسلسل :

يحدث الاعتماد المتسلسل حينما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعة أخرى. فهناك اعتماد متسلسل بين إدارتى التصنيع والشحن فى مثالنا، حيث تمثل مخرجات إدارة التصنيع من المنتجات المصنعة. مدخلا لادارة الشحن.

وهناك قدر من الغموض يرتبط بالاعتماد المتسلسل لا بد من أخذه فى الاعتبار،يتمثل فى أن وظيفة المدخلات (الشحن فى المثال السابق) تعتمد على وظيفة المخرجات (التصنيع) للمنتجات المصنعة (الجاهزة) ليتسنى لها أداء عملها. وعليه يلزم إجراء تعديلات عندما تؤدى وظيفة المخرجات بصورة غير مناسبة أو عند العجز فى مقابلة توقعات وظيفة المدخلات.فاذا تعطلت معدة فى عملية التصنيع، فان تدفق المنتجات سيتوقف و يؤدى إلى توقف العمل، أو عدم الاستفادة من الوقت بالنسبة لفريق الشحن والتحميل.

الاعتماد التبادلى :

ينشأ الاعتماد التبادلى عندما تتبادل الجماعات المدخلات والمخرجات. فهناك اعتماد تبادلى بين وظائف هندسة التطو ير والتسو يق حيث إن مخرجات عملية التطو ير ــ اختبار كميات من المنتج الجديد ــ تمثل مدخلات لوظيفة التسو يق إذ انها تستخدم لاختبار قبول المستهلك للمنتج بصورة مبدئية. على أن عدم قبول المستهلك للمنتج ــ أحد المخرجات المحتملة لعملية التسو يق ــ يخدم كأحد المدخلات لهندسة التطو ير لاجراء مزيد من التحسينات ومزيد من الاختبارات على المنتج.

يحدث الاعتماد التبادلى أيضا بين وظائف التصنيع والتسو يق حيث تمثل مخرجات التصنيع كميات كبيرة من المنتج الجديد ــ مدخلات لعملية التسو يق ــ تستخدم فى تحقيق مبيعات اكثر للمستهلك. وتخدم المشكلات المتعلقة بجودة المنتج أو طلب المستهلكين لعبوات مختلفة للمنتج ــ مخرجات عملية التسو يق ــ كمدخلات لعملية التصنيع لأجل القيام بعمل إضافى أو التحقيق فيما يتعلق بتلك المشكلات والطلبات.

و يعرض شكل (٩ ــ ٣) ملخصا لأنواع الاعتماد المتبادل الثلاثة المذكورة. أما بالنسبة لأداء الجماعات، فينبغى أن ندرك أنه كلما تقدم المرء من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلى، تطلب الاعتماد المتبادل المزيد من التفاعل، وأصبح من الصعوبة التنسيق لانجاز المهام المطلوبة. أى حينما يتم التقدم من الاعتماد المشترك للاعتماد المتسلسل، ومن ثم إلى الاعتماد التبادلى فلا بد أن يدرك كل شخص أن نشاطات إحدى الجماعات تعتمد على أعمال الجماعات الأخرى. فأداء الجماعات ــ إذن ــ نتيجة مباشرة لمدى النجاح فى التحكم فى الاعتماد المتبادل بين الجماعات وتنسيقه.

شكل ٩ ـ ٣ ملخص لأنواع الاعتماد المتبادل

النوع	درجة الاعتماد	الوصف	مثال
التبادل	عالية	الجماعات تتبادل مخرجات بعضها	١ ـ العلاقة بين الادراك، التطوير وبحوث التسويق. ٢ ـ التفاعل بين العمليات والصيانة فى شركة طيران محلية.
المتسلسل	متوسطة	مخرجات إحدى الجماعات مدخلات للجماعات الأخرى	١ ـ العلاقة بين أقسام التصنيع والشحن. ٢ ـ العمليات التى تتم فى خط تجميع السيارات.
المجمع أو المشترك	منخفضة	الجماعات أو الوحدات مستقلة نسبيا عن بعضها إلا أنها تهتم جميعا بالأهداف العامة للمنظمة	١ ـ العلاقة بين أقسام البحوث والشحن. ٢ ـ مصانع منفصلة لمنظمة أو شركة تتفاعل قليلا.

غموض المهام:

للمديرين فى المواقع المختلفة فى المنظمات وظائف قد تتماثل من حيث أعمالها اليومية، أو تتضمن مشكلات جديدة ومختلفة كل يوم. فمن الممكن تخطيط عملية معالجة البيانات المالية التى يتولاها المديرون الماليون، على سبيل المثال، بحيث لا تكون هناك اختلافات جوهرية فى أعمالهم اليومية إلا من ناحية حجم العمل. وقد يواجه مدير الخدمات الفنية للمستهلكين ـ من جهة أخرى ـ مشكلات مختلفة كل يوم اعتمادا على حجم وطبيعة طلبات الزبائن، واستفساراتهم. ولذلك تختلف الوظائف من حيث درجة غموض المهام التى يمكن أن تتخللها خلال فترات العمل. وتختلف درجة غموض المهام تبعا لعاملين هما: وضوح مهام العمل، وبيئة العمل.

وضوح المهام :

هو الدرجة التى تكون عليها متطلبات الجماعة ومسئولياتها من حيث الصياغة والفهم.[٢] ويشير وضوح المهام ـ بوجه عام ـ إلى مدى استخدام الجماعات للأنظمة والاجراءات والسياسات فى توجيه النشاط اليومى لأعضائها. فوضوح المهام بالنسبة لمديرى التصنيع فى مثالنا السابق، كبير نسبيا، ومتى ما تطلب الأمر إجراء تغييرات فى نوعية المنتج أو كميته أو فى صيانة المعدات، فان الاجراءات المقررة تقضى باطلاع المديرين بما يجب عمله حينما يستجد وضع معين أو مشكلة معينة.

لتأخذ بالمقابل إخصائى البحوث. فعملية تطوير منتج جديد تتضمن عادة معرفة نظرية، ودرجة عالية من الابداع والابتكار فى تطوير وتقويم تركيبات مختلفة للمنتج وأنواعه. وعادة لا تتوافر قواعد وخطوات محددة خلال هذه المرحلة إلا أنها تتبلور وتظهر كلما تقدمت مرحلة التطوير. و يتضح من هذين المثالين أن مهام مدير التصنيع تتضمن قدراً محدوداً من الغموض فى المهام،فيما تتميز وظيفة إخصائى البحث بدرجة عالية من الغموض فى مهامها.

بيئة العمل :

وتتضمن تلك العوامل، داخل المنظمة أو خارجها، التى يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الوحدة او الجماعة.[1] ومن ضمن المتطلبات التى تتضمنها الأعمال الأساسية لكل الوحدات التنظيمية التفاعل مع الوحدات الأخرى، بعضها داخل المنظمة والبعض الآخر خارجها. فمديرو التصنيع يتفاعلون، فى الأساس، مع الوحدات الأخرى داخل المنظمة مثل الحسابات وشؤون الموظفين، إلا أنهم قد يتفاعلون مع وحدات خارج المنظمة الأم مثل موردى المواد الخام وشركات النقل. أما أنماط التفاعل بالنسبة لمدير التسويق فتتم اساسا مع جماعات خارج المنظمة، مع العملاء بالدرجة الأولى، ومع ذلك، فمن الممكن أن يكون له قدر كبير من التفاعل مع وحدات أو جماعات داخل المنظمة مثل التصنيع ومعامل البحث.

وتختلف درجة الغموض فى المهام تبعا لعاملين فى بيئة العمل هما: عدد العناصر أو الوحدات أو الجماعات، وطبيعة البيئة المستقرة أو المتقلبة (الديناميمية). فعلى سبيل المثال، تواجه إخصائيى البحث، فى مثالنا لتطوير المنتج، درجة عالية من الغموض فى مهامهم. فهم لا يتعاملون فقط مع جماعات من خارج المنظمة فى بحثهم عن معلومات جديدة، بل يتعاملون مع بيئة علمية متغيرة، حيث تتبادل معلومات عن التطورات العلمية الجديدة باستمرار. وفى الطرف الآخر نجد مديرى التصنيع الذين يواجهون قدرا ضئيلا، نسبيا، من الغموض فى المهام حيث إن حجم التفاعلات المحتملة، والتى تحدث داخل المنظمة فى أغلب الأحوال، محدودة نسبيا،وأن طبيعة بيئة العمل مستقرة تماما تقريبا.

توجه الوقت والهدف :

يعتاد المديرون الذين يقضون وقتا طويلا فى وظيفة معينة على تنظيم أعمالهم بطريقة يمكن التنبؤ بها، و يكيفون أنفسهم مع الأهداف التنظيمية، والأوقات المحددة لانجاز العمل، والأفراد الآخرين بصورة تساعدهم على أداء تلك الوظيفة بفعالية.[5] وكما أشرنا سابقا فى الأجزاء الخاصة بالاعتماد المتبادل والغموض فى المهام، فان أنواع المهام المختلفة تتطلب التعامل مع مستويات مختلفة من الغموض. وتتطلب هذه الأنماط المختلفة من المهام والمستويات المتباينة من الغموض تنظيم العمل وتوجيهه فى صور مختلفة. هناك أسلوبان محددان لتوجيه العمل يمكن أن يؤثرا على أداء الجماعات هما توجيه الوقت وتوجيه الهدف.[6]

يتضمن توجيه الوقت، الفترة الزمنية المطلوبة للحصول على معلومات حول أداء مهمة معينة. ففى مثالنا السابق، يتعامل مديرا التصنيع والتسويق، مثلا، مع مواقف توفير معلومات مرتدة حول النتائج بصورة سريعة. فبينما يهتم مدير التصنيع بمراقبة الجودة وبيانات الانتاجية كل ساعة، فقد يتركز اهتمام مدير التسويق على التقارير الأسبوعية أو نصف الشهرية لحجم المبيعات.

أما بالنسبة لاخصائيى ومهندسى التطوير، من جهة أخرى، فتكون لهم اهتمامات ذات مدى طويل لأنه لا يمكن تقديم نتائج ملموسة إلا بعد حل المشكلات الفنية المرتبطة بالمنتج الجديد. وعادة ما تظهر نتائج الأبحاث العلمية فى كثير من المنظمات وتعرض فى تقارير شهرية، أو ربع سنوية، أو سنوية.

يركز توجه الهدف على مجموعة المهام أو الأهداف التى يتركز اهتمام الأفراد فى المنظمات حولها. ولكى يكون المديرون أكثر فاعلية، عليهم تركيز اهتمامهم على الأهداف التى تتصل مباشرة بأعمالهم.[7] فيمكن لمديرى التصنيع فى مثالنا، أن يركزوا على أهداف تتمثل فى تكاليف المواد الخام وتكاليف عمليات التصنيع والتخزين وحجم الانتاج وجودة المنتج المصنع، وتتجه اهتمامات مديرى التسويق نحو أهداف تشمل حجم وإيرادات المبيعات ونصيب الشركة فى السوق وتغلغلها فيه، ورضا الزبائن، فيما يركز إخصائيو

البحث، من جهة أخرى على أهداف تشمل تطوير المعارف العلمية، وتحويل هذه المعرفة إلى تطبيقات عملية محتملة فى السوق. وأخيرا، يتجه مهندسو التطوير ـ فى الغالب ـ نحو تحويل الاكتشافات العلمية إلى منتجات جديدة والتأكد من أن إنتاج السلعة الجديدة يتم فى حدود التكلفة التى تؤدى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية عندما يتم تصنيعها بحجم كبير.

توضح هذه الأمثلة ثلاثة توجهات: التوجه الفنى الاقتصادى (أى إدارتا التصنيع والحسابات) الذى يتولى مراقبة التكلفة وتطبيق تقنية التصنيع، والسوق (أى مهمة التسويق) و يتعلق باستجابة الزبون لمنتجات المنظمة، والتوجه العلمى (أى مهام البحث والتطوير) المتعلق بالاسهام فى المعرفة العلمية.[8]

أما بالنسبة لسلوك الجماعات، فتكمن أهمية توجهات الوقت والهدف فى أنها توفر صيغة للتفاضل.[9] و يعرف التفاضل بدرجة الاختلاف بين الجماعات من حيث الوقت (قصيرة الأجل فى مقابل طويلة الأمد)، ومن حيث توجه الأهداف (فنية اقتصادية أم تتعلق بالسوق أم بالمعرفة العلمية). فمثلا تتمايز إدارتا التصنيع والبحوث بشكل واضح فيما تقل درجة التمايز بين إدارتى البحوث والتطوير، من جهة أخرى.

يعرض شكل (٩ ـ ٤) ملخصا لعينة من خصائص المجموعات الواردة فى شكل (٩ ـ ٢).

اداء الجماعات:

تجدد عوامل التنسيق الثلاثة بين الجماعات الاعتماد المتبادل وغموض المهام والتمايز (فى توجهات الوقت والهدف).

ثلاثة متطلبات إدارية للتنسيق يمكن ان تؤثر على نوعية اداء الجماعات:

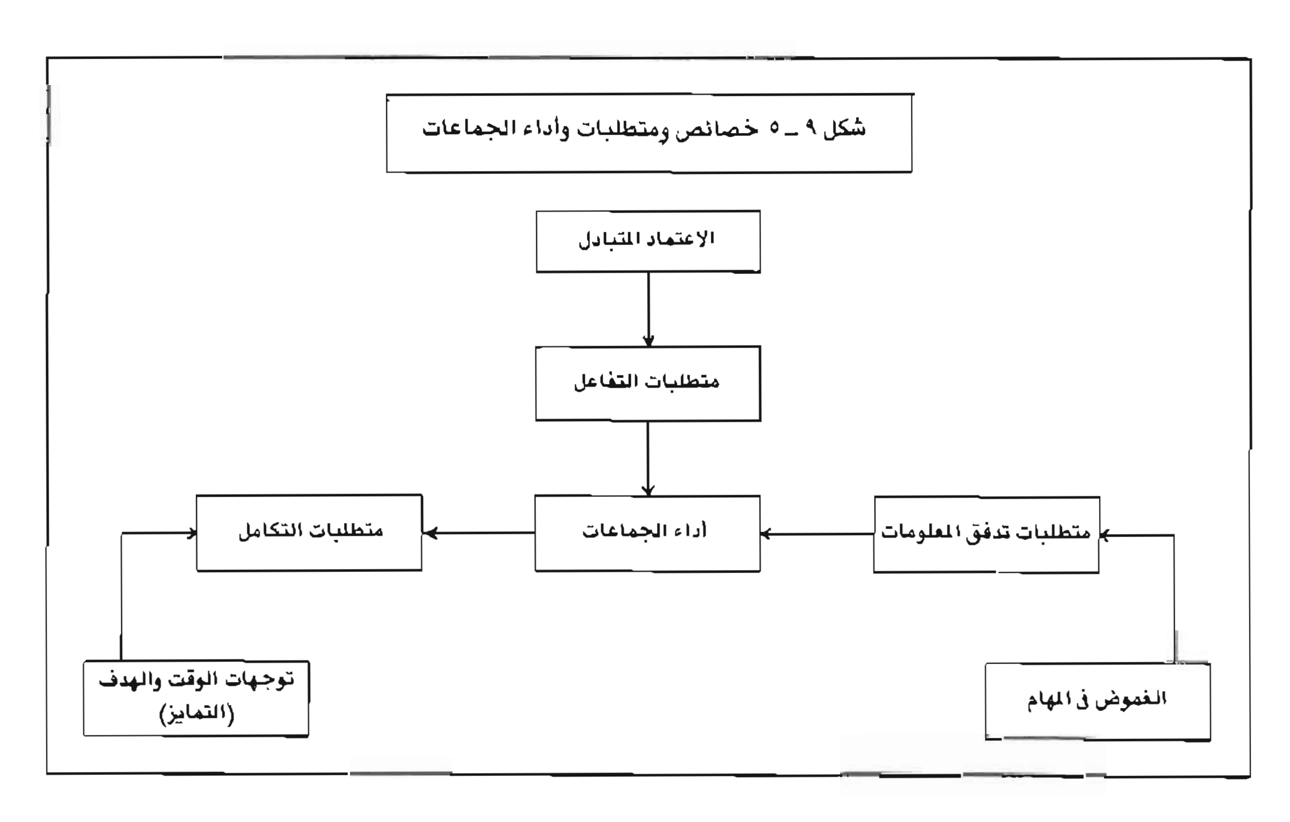
اولا: يؤثر نوع الاعتماد المتبادل بين الجماعات على طبيعة متطلبات التفاعل. ولا تشمل متطلبات التفاعل تكرار ونوعية التفاعل المطلوب لانجاز العمل فقط بل وعدد المستويات أو الأفراد المطلوب تفاعلهم مع نظرائهم من الجماعات الأخرى. وتتزايد متطلبات التفاعل كلما انتقل الاعتماد المتبادل من مرحلة الاعتماد المشترك إلى الاعتماد المتسلسل ثم الاعتماد المتبادل.

شكل ٩ ـ ٤ ملخص لخصائص الجماعات

المجموعة	الاعتماد المتبادل	درجة الغموض فى المهام	توجهات الوقت والهدف
البحوث	ـ اعتماد تبادلى مع التطوير ـ اعتماد متسلسل مع بحوث السوق. ـ اعتماد مشترك مع الشحن.	عالية	الوقت: المدى الطويل الهدف: العلم
التطوير	ـ اعتماد تبادلى مع بحوث السوق ـ اعتماد متسلسل مع التصنيع ـ اعتماد مع الشحن	معتدلة إلى عالية	الوقت: المدى الطويل الهدف: علمى وفنى اقتصادى
المبيعات	ـ اعتماد تبادلى مع بحوث السوق ـ اعتماد متسلسل مع التصنيع ـ اعتماد مشترك مع شؤون الموظفين	معتدلة	الوقت: المدى المتوسط الهدف: السوق
التصنيع	ـ اعتماد تبادلى مع الحسابات ـ اعتماد متسلسل مع الشحن ـ اعتماد مشترك مع البحوث	منخفضة	الوقت: المدى القصير الهدف: فنى اقتصادى

ثانيا: تؤثر درجة الغموض فى مهام جماعة أو أكثر من الجماعات المتفاعلة على مقدار متطلبات تدفق المعلومات بين المجموعات،[١٠] وحجم ونوعية المعلومات والاتصال الواجب معالجتها من قبل الجماعات. ونتوقع قرب نهاية العام المالى، أن يتدفق قدر كبير من المعلومات من إدارة الحسابات إلى كل الادارات العاملة الأخرى (مثل إدارة التصنيع مثلا).

اخيرا يبرز توجه الوقت والهدف (أى التمايز) مفهوم متطلبات التكامل. فالتكامل هو درجة التعاون أو العلاقات المنظمة المطلوبة والتى يتم تحقيقها بين الجماعات المتفاعلة المختلفة فى المنظمة. ففى المراحل الأولى لعملية تطوير المنتج، هناك درجة عالية من التمايز بين وحدة البحوث ووحدة التسويق، بسبب الاختلافات فى توجه الوقت (طويلة المدى فى مقابل قصيرة المدى)، وتوجه الهدف (العلم فى مقابل السوق). ولتحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى بين هاتين الوحدتين فى تلك المرحلة المبكرة من تطوير المنتج، يلزم أن يكون هناك درجة عالية من التكامل تتكافأ مع المستوى المطلوب من الأداء. يعرض شكل (٩ ـ ٥) العلاقة بين خصائص الجماعات ومتطلباتها والأداء.



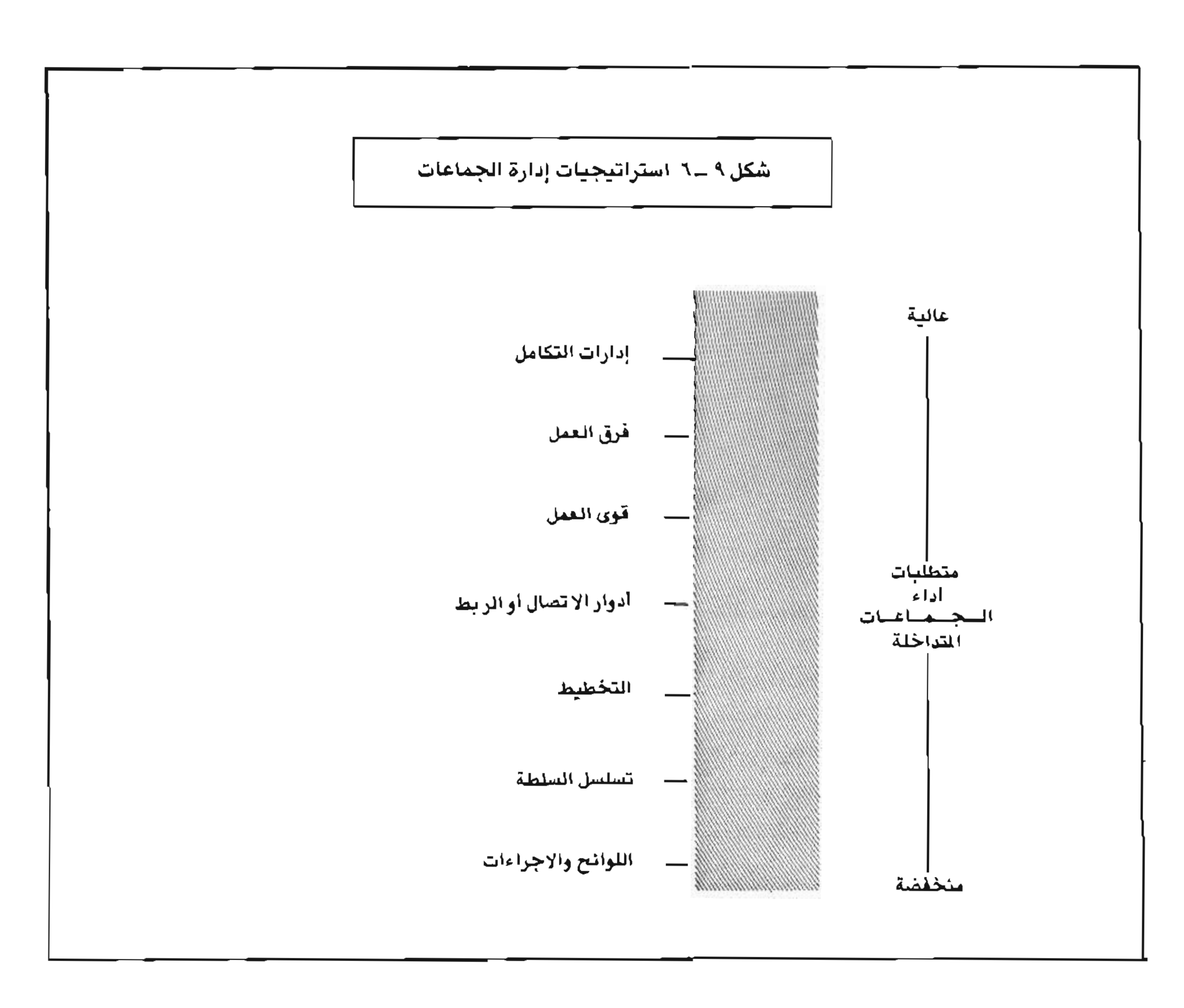
شكل ٩ ـ ٥ خصائص ومتطلبات وأداء الجماعات

تحدد متطلبات التنسيق الادارى الثلاثة الصعوبات التى يمكن أن تواجه المدير فى تحقيق التنسيق الفعال و بالتالى، تحقيق مستويات عالية من أداء الجماعات. فعلى سبيل المثال، تصادف الجماعات المتفاعلة ذات متطلبات التفاعل المحدودة (اعتماد متبادل مشترك)، ومتطلبات محدودة لتدفق المعلومات (درجة منخفضة من الغموض فى المهام)، والمستوى الأدنى من الحاجة للتكامل (حد أدنى من التباين فى توجهات الوقت والهدف)، أقل قدر من الصعوبة فى تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى. وعلى العكس من ذلك تعانى المجموعات المتفاعلة ذات متطلبات التفاعل العديدة (اعتماد تبادلى)، ومتطلبات متعددة للمعلومات (درجة عالية من الغموض فى المهام)، وتتطلب مستويات عالية من التكامل (درجة عالية من التباين فى توجهات الوقت والهدف) قدرا أكبر من الصعوبة فى تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى.سنتناول فى القسم التالى الاستراتيجيات الادارية المختلفة للنهوض بمستوى الأداء الجماعى.

استراتيجيات إدارة الأداء الجماعى:

يتوافر للمديرين عدد من الطرق التى يمكن أن تكفل لهم مستوى عاليا من الأداء الجماعى. و يبرز شكل (٩ ـ ٦) سبع طرق ممكنة لادارة الأداء الجماعى.[١١] ولا يمكن أن تكون قائمة استراتيجيات إدارة الجماعات هذه شاملة ونهائية بأى حال من الأحوال وانما تم اختيار هذه الطرق السبعة على أساس تكرار استخدامها فى مختلف أنواع المنظمات.

تم ترتيب استراتيجيات إدارة الجماعات فى خط متصل واحد يعكس المتطلبات المتزايدة للتنسيق (أى متطلبات التفاعل + متطلبات تدفق المعلومات + متطلبات التكامل). يمثل الخط المتصل درجات أو مستو يات الالتزام، والموارد التى توفرها المنظمة لتوجيه الأداء الجماعى بفعالية. كما يبرز الخط المتصل الاستراتيجيات المناسبة لمتطلبات مختلف مستو يات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل. وأخيرا، فى حالة التقدم من أدنى الخط المتصل (الأنظمة) إلى أعلاه (إدارات التكامل)، يمكن استخدام الاستراتيجية التى سبق اتباعها إلى جانب الاستراتيجية الجديدة فى إدارة سلوك الجماعات: أى إذا اعتمد المدير على تخطيط أساليب لتوجيه العلاقات بين الجماعات، فمن المحتمل أن يعتمد أيضا على استخدام التسلسل الهرمى والأنظمة. وسنواصل استخدام شكل (٩ ـ ٢) لتوضيح الاستراتيجيات المختلفة لادارة الجماعات.



الأنظمة والاجراءات :

تتمثل أبسط الطرق لادارة أداء الجماعات فى التحديد المسبق للنشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من قبل أعضاء الجماعة عن طريق الأنظمة والاجراءات.[١٢] و يعلم الموظفون الذين يتفاعلون مع بعضهم أن هناك مجموعة محددة من الاجراءات أو الخطوات التى ينبغى اتخاذها فى حالة نشوء أوضاع معينة. فعلى سبيل المثال، تعرف إدارة التغليف والشحن أنه فى حالة قيام إدارة التصنيع بتغيير عملية التصنيع من منتج متوسط الجودة إلى منتج عالى الجودة فى الساعة العاشرة من صباح كل يوم، يلزمها أن تستخدم حاويات و بطاقات وصف مختلفة بالنسبة للمنتج الجديد. و بذلك يكون هناك تفاعل قليل أو حتى معدوم؛ إذ أن الاجراءات توضح التصرفات اللازمة مسبقا.

تكمن الميزة الأساسية للأنظمة والاجراءات فى أنها تغنى عن الحاجة للتفاعل والتدفق المستمر للمعلومات بين الجماعات أو الوحدات، كما أنها توفر سبل الاستقرار بالنسبة للمنظمة. فقد يبقى الموظفون فى المنظمة أو لا يبقون، لكن الاجراءات باقية لتنظيم التفاعلات المستقبلية.[١٣]

من ناحية أخرى فان الأنظمة والاجراءات أساليب محدودة لادارة أداء الجماعات؛إذ أنها قابلة للتطبيق فى حالة إمكانية التنبؤ بالنشاطات التى تتم بين الجماعات مسبقا وحينما يكون فى الامكان الحصول على الاستجابات أو التصرفات المطلوبة. أما فى حالة وجود درجة عالية من الغموض فى المهام، و بالتالى زيادة فى متطلبات تدفق المعلومات بين الجماعات، فقد تثبت الأنظمة والاجراءات عدم كفايتها كاستراتيجية لادارة الجماعات.

تسلسل السلطة :

حينما تثبت عدم كفاية الأنظمة والاجراءات فى الأداء الفعال للجماعات يصبح استخدام التسلسل الهرمى، أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك، الاستراتيجية الرئيسية لادارة الجماعات. فحينما تنشأ مشكلات بين إدارتى التصنيع والشحن ـ مثل عدم وجود كمية من البضاعة تكفى لتحميل شاحنة على سبيل المثال ـ تعرض المشكلة على مدير عام إدارة التصنيع لحلها.

يقوم الافتراض الأساسى لاستخدام السلطة أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك كاستراتيجية لادارة الجماعات على أساس أن المديرين فى المستوى الأعلى يتمتعون بالنفوذ والسلطة لاتخاذ القرارات الفردية اللازمة. ومع ذلك، فان لهذه الطريقة، كما لطريقة الأنظمة والاجراءات، محدداتها. حيث إنه كلما زادت متطلبات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل، استنفد حل هذه المشكلات المتعلقة بالعلاقات بين الجماعات كل وقت المدير. وأصبح الوقت المخصص للمسائل العاجلة ـ مثل تخطيط إنشاء مصنع جديد ـ محدودا جدا. وعادة ما تبرز صعوبات إضافية فى حالة نشوء مشكلات بين وحدتين منفصلتين، مثل إدارتى الشحن والمبيعات؛ و بهذا يصبح الرئيس الأعلى المشترك، نائب الرئيس للفرع، هو المحكم الوحيد فى المشكلات اليومية (للفرع).

التخطيط :

حينما يتعذر التحكم فى المشكلات بين الوحدات أو الجماعات المتفاعلة عن طريق الأنظمة والاجراءات أو تسلسل السلطة، تتجه المنظمات إلى استخدام تخطيط النشاطات لتحسين مستوى أداء الجماعات. و يدخل ضمن تخطيط النشاطات وضع الأهداف التى يمكن أن تؤدى إلى إنجاز المهام.[١٤]

لناخذ مثالا: إنشاء مصنع جديد. تشترك الجماعات المختلفة المتفاعلة ذات الاعتماد بينها فى أعمال مثل نصب إطار المبنى وتركيب ما يتطلبه المبنى من مرافق ومعدات كهربائية والآلات والمعدات الصناعية وربط خط المواد الخام بخط الانتاج. لتجنب التفاعل المستمر بين هذه الجماعات، توضع خطط بحيث تؤدى كل جماعة أو وحدة مهمتها فى فترة زمنية محددة و يكون لكل جماعة وحدة من الأهداف لعدد محدد من ساعات العمل فى الانشاء وتسليم معدات البناء، وتاريخ محدد لانجاز مهامها.

هناك علاقات محددة بين الجماعات، قابلة لاستخدام التخطيط فيها، بينما تتصف نشاطات جماعات أخرى ـ من جهة ثانية ـ بامكانية استخدام الخطط فى توجيه بعض التفاعلات فقط. و بناء على ذلك، يتعين على هذه النشاطات تطوير واستخدام استراتيجيات أخرى لتوجيه وإدارة تفاعلاتها.

السلوك فى المنظمات

شركة باراماونت للانتاج السينمائى (Paramount Pictures)

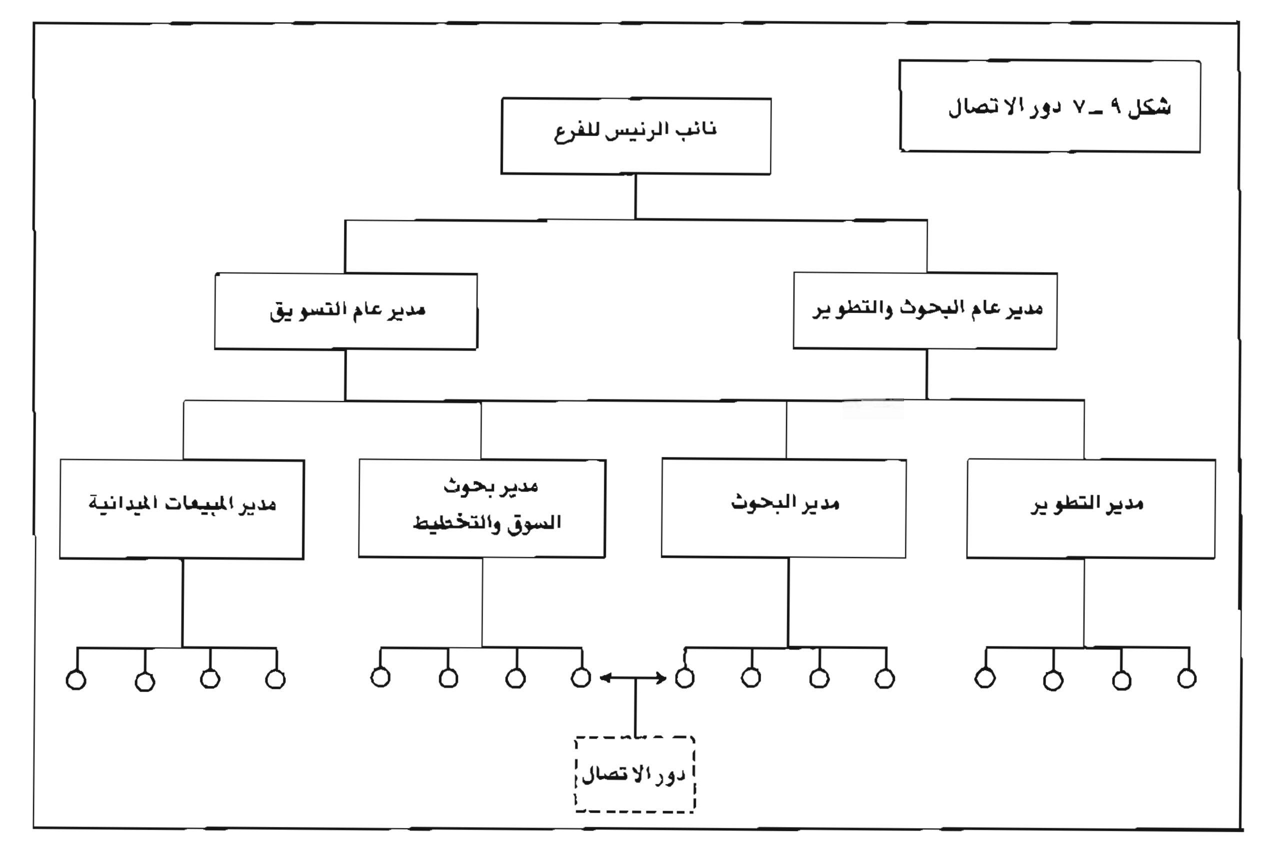
كانت شركة باراماونت للانتاج السينمائى تنعم بالنجاح خلال فترة بداية ومنتصف الثمانينيات حيث أصبحت، بسبب نجاح مسلسلاتها التلفزيونية، إحدى أكثر الشركات الرابحة فى مجال الترفيه.

بدأت الشركة الأم (Gulf and Western) تحس أن تكاليف إنتاج وتوزيع الأفلام قد بدأت تأتى على مزيد من الأرباح التى تعود عليها من قسم إنتاج مواد التسلية. وقد أدى الصراع بين مديرى قلف و و يسترن من جهة، ومديرى باراماونت للانتاج السينمائى من جهة أخرى، إلى الاستقالة المفاجئة للعديد من مديرى باراماونت الكبار. وتبع ذلك سلسلة من الظروف الحرجة لمدة ثلاث سنوات مع غياب الانتاج الفنى الناجح، والأرباح المنخفضة للشركة.

ظهر على مسرح الأحداث فرانك مانكوسو (Frank Mancuso) كرئيس جديد لباراماونت. وما يميز مانكوسو ـ بخلاف مهاراته فى مجال التسويق ـ هو أسلوبه الادارى المنضبط، ورغبته الأكيدة فى إعادة باراماونت لمستوى نجاحها السابق. وقد انصب اهتمامه على جمع الوحدات لتعمل سويا فى انسجام، خاصة فى مجالات الانتاج والتسويق والتوزيع، ووضع سياسة الباب المفتوح للمساعدة فى تحقيق ذلك.

يبدو أن أسلوب مانكوسو الجديد قد صادف بعض النجاح حيث تم مناقشة نص احد الافلام الذى يستند إلى إحدى القصص المنشورة فى احد أعداد مجلة كاليفورنيا ـ عن الطلبة الحربيين فى الدفاع الجوى، من قبل كتاب السيناريو والمخرجين ومندوبى التوزيع لفترة دامت عدة أشهر. ولثقته الكبيرة فى هذه القصة، قام أحد المخرجين بأخذ النص وتسليمه لمانكوسو ليطلع عليه. قرأ مانكوسو السيناريو وأصبح بطلا للقصة وتم إنتاج الفيلم وتوزيعه على نطاق واسع فى ديسمبر ١٩٨٦ بعنوان «المدفع المتطور» (Top Gun).

المصدر: Laura Landro, "The Movie: 'Top Gun' and Deft Management Revive Paramount", **The Wall Street Journal**, July 14, 1986, p. 1.



ادوار الاتصال او وظائف الارتباط:

عندما يزداد عدد التفاعلات، و ينمو حجم المعلومات المتبادلة بين وحدتين أو جماعتين فأكثر، يصبح من اللازم القيام بدور متخصص لمقابلة هذه المتطلبات. وقد أطلق على هذا الدور ـ باختلاف مدلولاته ـ اسم اتصال أو ربط،وأكثر رسمية أطلق عليه (محور الارتباط الداخلى).[١٥]

و يمكن تحديد دور للاتصال أو الارتباط بين أعمال البحوث التطبيقية و بحوث السوق فى المثال الموضح فى شكل (٩ ـ ٢).و يتضح ذلك أيضا فى شكل (٩ ـ ٧) حيث يعمل الأفراد القائمون بهذا الدور على توفير الاتصالات الجانبية، وتسهيل التفاعل بين الدائرتين فى عدة مجالات. و يتمثل أحد المجالات الهامة فى تنسيق النشاطات الموجهة نحو التحقق من احتمالات المنتج الجديد الذى تقوم وحدة البحوث التطبيقية بتطويره. فقد يساعد التفاعل المؤثر الذى يوفره دور الاتصال المنتج من الانتقال إلى مرحلة التطوير بصورة أسرع أو يدفع إخصائيى البحث التطبيقى إلى مراجعة عملهم فى ضوء التقويم السابق الذى قدمته وحدة بحوث السوق. وفى كلتا الحالتين يمكن اتخاذ قرارات بشأن المنتج الجديد مبكرا أكثر منه فى حالة عدم قيام دور الاتصال.

وتخدم ادوار الاتصال او الربط بين الحدود عددا من الأغراض فى المنظمات: اولا، يمكن أن تسهل هذه الأدوار عملية تدفق المعلومات بين وحدتين متفاعلتين أو اكثر. وعادة ما يحدث تدفق المعلومات بين وحدتين بالطرق الرسمية، التى تأخذ وقتا أطول، مثل المذكرات والاجتماعات الرسمية، فيما يوفر دور الاتصال وسيلة غير رسمية، يمكن أن تختصر الوقت المطلوب لتدفق المعلومات بصورة دقيقة. ثانيا ـ بما أن التفاعل يحدث بصورة متكررة، فان الشخص الذى يتولى الاتصال يكون ملما تماما بطبيعة عمل الجماعات المتفاعلة. و يمكن أن تسمح هذه المعرفة للشخص الذى يقوم بالاتصال بالمساعدة فى تنسيق النشاطات المعقدة المتعددة وتوفر للجماعات المتفاعلة فرصة فهم كل منها لأعمال ومسئوليات الجماعة الأخرى واطلاع كل منها على تطور العلاقات بين الجماعات والقرارات اليومية المتخذة.

يمكن ان ينشا عن استخدام المنظمات لاستراتيجية دور الاتصال فى إدارة اداء الجماعات عدد من النتائج السلبية:

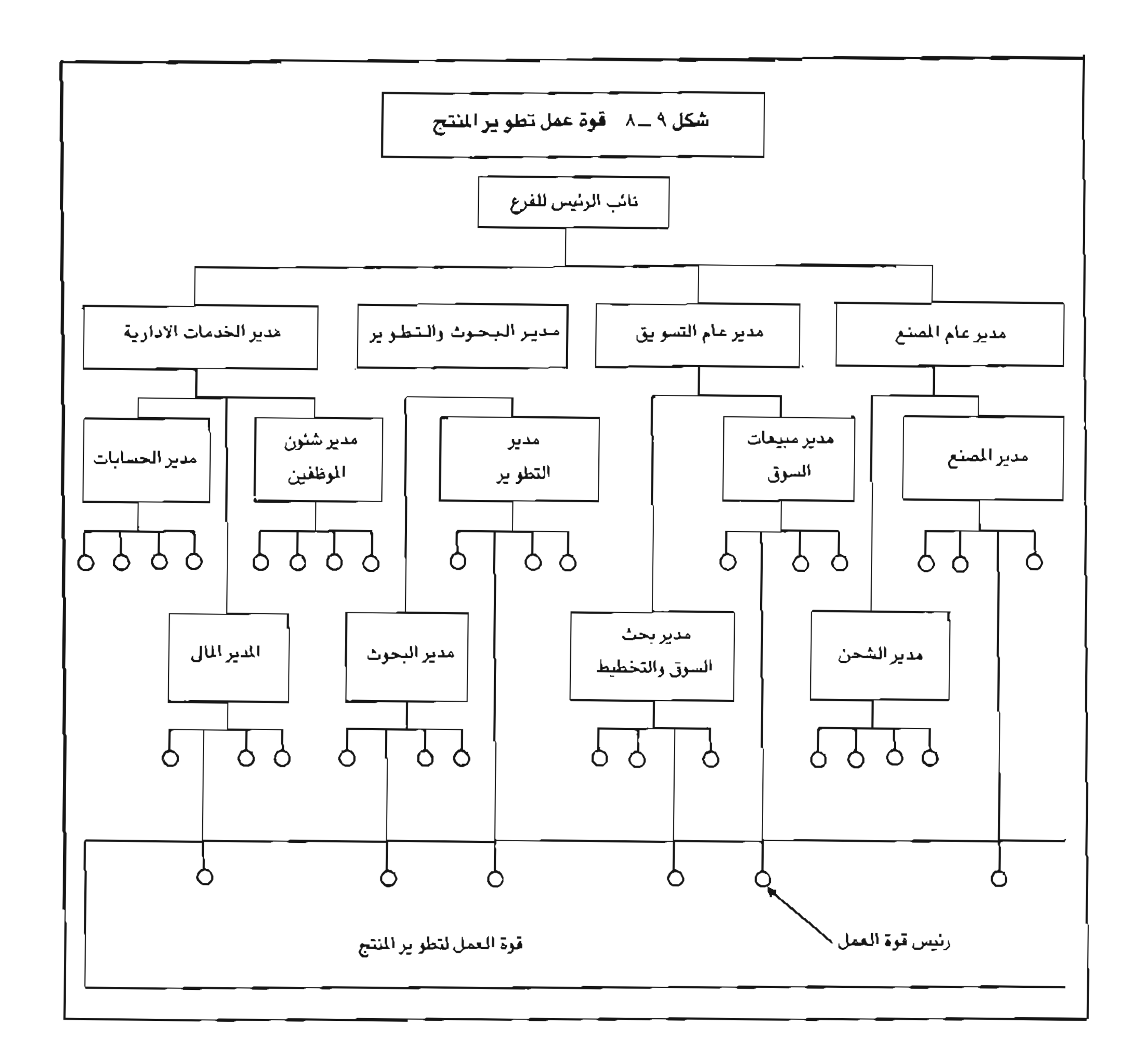
اولا ـ قد يكون لممارسة دور الاتصال آثار سلبية على الأفراد الذين يشغلون هذه الوظيفة إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن شاغلى وظائف الاتصال يعانون من علل وظيفية فى الأدوار مثل المستوى المنخفض من الرضا الوظيفى والتعارض فى الأدوار، ودرجة عالية من الغموض فى الدور.[١٦]

ثانيا ـ من العوامل التى تحد من فعالية العلاقات بين الجماعات، قدرة موظف الاتصال على معالجة التفاعلات وتدفق المعلومات بين الأطراف المتفاعلة. زيادة على ذلك، كلما أصبحت التفاعلات وتدفق المعلومات بين الجماعات أكثر تعقيدا، زاد عدد الأفراد الذين يمارسون دور الاتصال، مما يؤدى بهم إلى الانصراف عن مهامهم الأساسية. وفى حالة نشوء وضع كهذا، تبدأ المنظمات فى البحث عن طرق أخرى لتوجيه أداء الجماعات.

قوى او مجموعات العمل:

حينما تصبح التفاعلات أكثر تعقيدا، مثل تزايد عدد الجماعات المتفاعلة بحيث يتجاوز جماعتين أو ثلاثا، يصبح عبء التنسيق أو المقدرة على اتخاذ القرارات بالنسبة لدور الاتصال ثقيلا. و يتمثل أحد أساليب معالجة هذه المسالة فى تكوين قوة عمل مؤقتة تتكون من ممثلين لكل المجموعات المتفاعلة ـ واحد أو اكثر من كل مجموعة ـ وتبقى قوة العمل قائمة ما دامت المشكلة ماثلة. وحينما يتم التوصل إلى حل لتلك المشكلة يعود أفرادها إلى مزاولة أعمالهم العادية.[١٧]

لنفرض على سبيل المثال، أن مشكلة ما نشات مع عملاء أحد الأقسام بشأن جودة المنتج. و بما أن هذه المشكلة لم يسبق التعرض لها من قبل، يقوم نائب الرئيس للفرع بتكوين قوة عمل لدراسة المشكلة، واقتراح الحلول الممكنة لها. تتكون المجموعة من ممثلين لكل من الوحدات الآتية: التصنيع، والشحن، والمبيعات، والبحوث، والتطوير. يعهد لهذه المجموعة، الموضحة بشكل (٩ ـ ٨)، بمهمة تحديد مصدر مشكلة الجودة، وتحديد واختيار الحلول البديلة لها وتنفيذ الحل الذى يتم اختياره. وعندما تتم معالجة المشكلة تحل المجموعة، و يعود كل عضو فيها إلى مجموعته الأصلية.



الفرق :

الفرق، وتشابه قوى العمل، عبارة عن مجموعة من الأفراد تستخدم لادارة نشاطات الجماعات فى حالة وجود أكثر من وحدتين أوثلاث وحدات تتفاعل مع بعضها. وتتمثل الصفة المميزة لفكرة الفريق فى أنه يركز بوجه عام على مشكلات طو يلة الأمد مما يستدعى تعيين الأفراد بصفة دائمة نسبيا فى الفريق ــ و يتولى أفراد الفريق مسئولية مزدوجة : واحدة تجاه الوحدة التنفيذية التى ينتمون إليها أساسا، والثانية تجاه الفريق. وعندما ينجز الفريق مهمته يعود كل فرد فيه إلى مهامه التنفيذية الرسمية.

و يعرض شكل (٩ ــ ٩) مثالا لاستخدام فرق العمل فى مصنع للطائرات،حيث يتم تكو ين الفرق لتعمل فى الأجزاء الرئيسية للطائرة (مثل أجنحة الطائرة بو ينغ ٧٥٧). يسحب الاختصاصيون أصحاب المهارات العالية والمديرون من كل إدارة من الادارات التنفيذية بالشركة، و يتم تعيين أحدهم رئيسا للفريق. لتسهيل عملية التفاعل، يمكن وضع كل فريق فى كل قسم منفصل من أقسام المصنع.

السلوك فى المنظمات

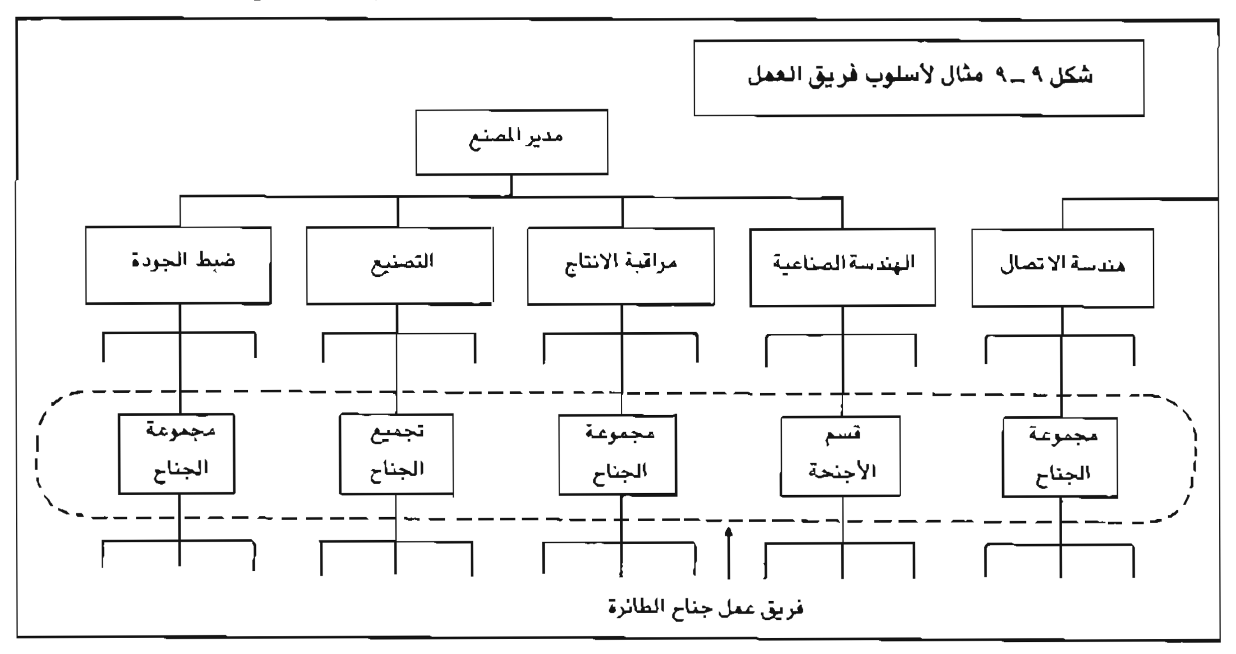
استخدام فرق العمل فى شركة (بيت لحم) للحديد

حينما يلتقى مديرو شركة بيت لحم للحديد فى محادثات غير رسمية، يطلق على هذا اللقاء «اجتماع البيتزا الباردة» إشارة للاجتماع الذى تم بين مجموعة من مديرى شركة بيت لحم وممثلين لسبعة عشر بنكا،استمر لمدة ٢٢ ساعة تتخللها فترات قصيرة تناول فيها المجتمعون فطيرة البيتزا. وكانت النتيجة النهائية لذلك الاجتماع التوصل إلى أكبر صفقة مالية تتيح للشركة الحصول على مبلغ يصل إلى ٥٤٠ مليون دولار لاجراء التحسينات المطلوبة فى مصانع الحديد. كما ركز الاجتماع أيضا على الأساليب الادارية الحديثة التى تبنتها الادارة المالية للشركة مؤخرا.

تدفع حالة الاضطراب التى تعانى منها صناعة الحديد والنشاط المالى المديرين إلى البحث عن طرق عديدة لادارة عملياتهم والعاملين معهم. وقد شجعت الأسعار المتقلبة للفوائد على القروض والحاجة إلى رأس المال بالنسبة لشركات الحديد على الاسراع فى اتخاذ القرار، مما دفع بعدد من المؤسسات، بما فيها شركة بيت لحم، إلى حل الهياكل التنظيمية الجامدة والتى كانت تفصل بين إداراتها بصورة تجعل من كل منها مملكة صغيرة قائمة بذاتها.

أما المديرون الماليون لشركة بيت لحم، فغالبا ما يعملون فى فرق عمل مكونة من الادارات المختلفة،تعمل لانجاز مهام محددة مثلما يبين لنا المثال السابق. يتكون الفريق من ستة أشخاص مع ممثلين للادارة المالية والادارة الهندسية والقانونية والحسابات. و يمنح الفريق، الذى يكون عادة برئاسة أحد مديرى الشركة الكبار، صلاحيات (ومسئولية) كاملة لاتخاذ قرارات هامة. يقوم أعضاء الفريق بتحليل البيانات المتوافرة وأحيانا يقومون بجمع بيانات بطريقتهم الخاصة، والوصول إلى إجماع حول الاستراتيجية التى يتم اختيارها. وفى حالات كثيرة تبقى مهمة تنفيذ القرارات التى اتخذها الفريق من مسئوليته. و بعد فراغ الفريق من مهمته يعود أعضاؤه إلى إداراتهم الأساسية ولكن لفترة قصيرة فقط (حيث يعودون إلى العمل فى فرق مرة أخرى). لقد أصبح أسلوب اللامركزية فى اتخاذ القرارات فى شركة بيت لحم جزءاً من إدارتها لذلك تجد بعض مديريها يعملون فى أكثر من عشر فرق فى وقت واحد.

ماخوذ من: T. F O' Boyle: "Steel Companies Give Their Finance Staffs More Prominent Role in Solving Problems". **The Wall Street Journal,** August 8,1984, p. 33.



المصدر: J. Galbraith; "Designing Complex Organizations", **Reading,** Mass: Addison-Wesley, 1973.

إدارات التكامل :

كلما ازداد حجم متطلبات التفاعل وانسياب المعلومات والتكامل، تضاعف عدد وحجم العلاقات بين الجماعات إلى قدر يتجاوز طاقة الخطط أو قوى العمل أو فرق العمل. وتجاوبا مع أوضاع كهذه، تسعى المنظمات إلى وضع أساليب أكثر استمرارية ورسمية تقوم على أساس السلطة وتمثل الآفاق التى يراها المدير العام.[١٨] وتعرف هذه الأساليب بادارات التكامل.

تتكون إدارة التكامل ـ من حيث تنظيمها الأساسى ـ من شخص واحد بمسمى محدد مثل مدير المنتج، أو مدير المشروع، أو مدير الصنف، أو مدير المجموعة. ونادرا ما يشرف هؤلاء المديرون على أعمال فعلية تتطلبها التفاعلات بين الجماعات، إلا أنهم مسئولون بوجه عام عن التكامل الفعال لنشاطات هذه الجماعات، و يكتسبون سلطة اتخاذ القرار من ارتباطهم المباشر بوظيفة إدارية عليا، يرفعون إليها تقاريرهم.

حينما تتعقد العلاقات بين الجماعات أكثر وأكثر، خاصة فى الحالات التى تتعدد فيها قرارات الجماعات و يكون لها أثر كبير فى المنظمة ككل، تتجه المنظمات إلى زيادة أهمية إدارة التكامل بزيادة سلطاتها بطريقتين :اولا، بتعيين عدد من المرؤوسين أو الاخصائيين يرتبطون برئيس الادارة مباشرة مكونين فى مجموعهم إدارة فعلية للتكامل. وقد يكون هؤلاء المرؤوسون إخصائيين فى مجالات محددة، مثل بحوث السوق، أو التحليل المالى. والطريقة الثانية لتوسيع سلطات إدارة التكامل تتمثل فى إعطائها فرصة التأثير فى عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطات الجماعات. و يمكن تحقيق ذلك باشراك إدارة التكامل فى أى قرار تتخذه أى وحدة تنفيذية أو بأن تكون لها سلطة البت فى نظام الموازنات المالية.[١٩]

تمثل إدارة التكامل أكثر الأساليب تطورا ومنهجية لادارة العلاقات بين الجماعات فى المنظمات. و يتطلب المستوى الأعلى من التطوير إعادة التنظيم الشامل للمنظمة. وسيتم تناول موضوع البنية التنظيمية والتصميم التنظيمى فى الفصول : السادس عشر، والسابع عشر، والثامن عشر.

ملخص : يعرض شكل (٩ ــ ١٠) ملخصا لطرق أو استراتيجيات إدارة وتوجيه أداء الجماعات. وكما يشير هذا الجدول، فانه كلما ازدادت التعقيدات فى متطلبات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل، **تركز اهتمام المنظمة على مسلكين** : زيادة فى عدد العاملين المشاركين فى مجال إدارة العلاقات بين الجماعات، والتحول من الأساليب الادارية غير الرسمية إلى أساليب أكثر منهجية. ولا يتوقف تحقيق مستوى عال من الأداء فقط على اختيار استراتيجية إدارية معينة بل وعلى مدى التزام المنظمة بالعمل على تطوير العلاقات بين الجماعات أيضا. وقد يستلزم اختيار أساليب مثل فرق العمل وإدارات التكامل أن تحيد الادارة عن فلسفة المنظمة، على أنه قد يكون لهذا الانحراف عن فلسفة المنظمة انعكاسات سلبية على أجزائها الأخرى كاضعاف درجة مشاركة العاملين وقلب ميزان القوى وإحداث صراع بين الوحدات التنظيمية. وسيتم تناول اثنين من هذه الانعكاسات ــ السلطة والصراع ــ فى الفصل الذى يلى.

تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات :

بما أن البيئات التى تعمل فيها المنظمات فى تحول واضطراب مطردين، فان المديرين يسعون باستمرار إلى إيجاد طرق أكثر فاعلية لتجميع موارد المنظمة بغرض مقابلة تحديات التغيير التى يواجهونها. و يسلم المديرون غالبا بامكانية تطبيق المفاهيم التى تم تناولها فى هذا الفصل (مثل أدوار الاتصال وقوى العمل والفرق وحدات التكامل) على تلك المواقف.

سنتناول فى هذا الجزء الأخير من هذا الفصل ثلاثة تطبيقات للمفاهيم السلوكية للجماعات تستخدم فى احوال كثيرة وتشمل: الجماعات المقدامة، ولجان إدارة الحاسب الآلى، ولجان السياسات العامة.

الجماعات المقدامة :

دائما ما تواجه الصناعات التى تعمل فى مجال التقنية المتطورة والسلع الاستهلاكية بالحاجات المتغيرة للأسواق. و يمكن أن تقف تعقيدات وحجم المنظمة والأنظمة والسياسات المتبعة فيها عقبة أمام الاستجابات الفاعلة للمنظمة لهذه الحاجات. وفى الواقع، تمثل نشاطات المنظمة الداخلية وسياساتها عائقا أمام مقابلة السوق.

شكل ٩ ـ ١٠ استراتيجيات توجيه أداء الجماعات

الاستراتيجية	بيـــــان
١/ الأنظمة والاجراءات	يتم تحديد النشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من الجماعات المتفاعلة مسبقا. يعرف العاملون التصرف و الفعل الواجب اتباعه في حالة نشوء مواقف معينة. تتصف الأنظمة بأنها استراتيجية محدودة إذ أنها لا تستطيع أن تحدد كل التصرفات مسبقا.
٢/ تسلسل السلطة	حينما تثبت الأنظمة والاجراءات عدم صلاحيتها كاستراتيجية لادارة الجماعات يتجه التركيز إلى تسلسل السلطة او الرئيس الأعلى المشترك،وتتصف هذه الاستراتيجية بالقصور حيث إن حل مشكلات الجماعات يستنفد كل وقت مدير الادارة العليا.
٣/ التخطيط	يتم تحديد الأهداف والغايات لتفاعل الجماعات. لهذه الاستراتيجية فعالية محدودة بسبب التعقيدات المرتبطة بعملية التفاعل وصعوبة تحديد أنماط التفاعل المستقبلية بالتفصيل مسبقا.
٤/ أدوار الاتصال أو الارتباط	دور متخصص وغير رسمي بوجه عام،ينشأ بغرض نقل المعلومات الحيوية وتنسيق نشاطات المجموعات. هناك بعض العلل الوظيفية، مثل تعارض الأدوار التي قد تؤثر في سلوك موظفي الاتصال.
٥/ قوى العمل	يتم تجميع أعضاء مختارين من الجماعات التفاعلية لتكوين قوة عمل. تقوم قوى العمل بوجه عام، بتنسيق النشاطات بين الجماعات لفترة محددة من الزمن،وبذلك فهي مؤقتة. كما ينحصر دورها في تقديم المشورة فقط على أن يتم اتخاذ القرار النهائي من قبل مديري المستويات الأعلى.
٦/ فرق العمل	تماثل قوى العمل لكنها تدوم لفترة أطول. ومن الممكن أن تمنح سلطة اتخاذ القرار.
٧/ إدارات التكامل	توفر استراتيجيات أساسية لتوجيه أداء الجماعات،وعادة ما يرتبط مدير الادارة بجهات إدارية عليا و يمنح سلطات أوسع لاتخاذ القرارات وتتمتع إدارته بمسئوليات استشارية ومالية كبيرة.

لمواجهة هذه المشكلة المتفاقمة، قامت كثير من المنظمات بتكوين وحدات لفرق المجموعات المقدامة أو المخاطرة أو مجموعات التغيير.

ومجموعة التغيير ـ كفكرة ـ تقوم على مفهوم تجاري، هي في الأساس قوة عمل رسمية تتكون من أعضاء ينتمون لمجالات عمل مختلفة داخل المنظمة يعهد لها بالبحث عن فرص للتوسع في شكل منتجات أو خدمات جديدة.[٢٠] و بالرغم من أنهم يثيرون مشكلات جديدة بالنسبة للادارة إلا أنهم يقومون، في نفس الوقت، بتحديد فرص جديدة لتخطيط (نشاطات) الجماعات الصغيرة، والتطوير الجذري لمنتج جديد، واختراق أسواق جديدة أو إدخال خدمة جديدة، والتوسع في إمكانيات الربح بالنسبة للمنظمة في المدى القريب والمستقبل البعيد.

وعلى الرغم من وجود اختلافات حول صيغة مجموعة المخاطرة المقدامة من المنظمات، إلا أن هناك خصائص رئيسية لتلك المجموعات:[٢١]

اولا ـ تركز المجموعات المقدامة على هدف مفرد وموحد لتخطيط (وأحيانا تنفيذ) دخول المنظمة في مجال عمل مربح، أو خدمة جديدة مربحة.

ثانيا ـ يتم تكوين أغلب هذه المجموعات، إن لم تكن كلها، من الخبراء والمديرين ذوي المهارات العالية من الوحدات التنفيذية المختلفة في المنظمة تحت رئاسة مدير واحد لفترة من الزمن. وتتميز هذه المجموعات، بوجه عام، بصغر حجمها من البداية وعادة ما يكون مدير المجموعة مسؤولا أمام موظف تنفيذي من مستوى الادارة العليا مما يتيح للمجموعة القدر اللازم من الحرية والصلاحية.

ثالثا ـ تتميز المجموعات المقدامة بأنها عملية وتكرس جهودها لاحداث التغيير. وتكمن مبررات بقائها في قيامها بعمل إبداعي وسد حاجات متجددة.

الخيرا، قد تصلح مجموعة المخاطرة كأساس للتدريب الادارى، كما تهيىء الفرصة للتعرف على المديرين، وتنميتهم نظرا لما تتمتع به من حرية فى ممارسة نشاطاتها و وضوح أهدافها وخطط عملها.

تمثل شركات داو للكيماو يات وجنرال اليكتريك ومونشانتو و و يسنغهاوس وسيلانيز و يونين كار بايد بعضا من مجموعة المنظمات التى قامت بتكو ين مجموعات المخاطرة لتخطيط مشروع الدخول فى أعمال جديدة. كما كانت تعمل فى شركة منيسوتا للتعدين والتصنيع على الأقل ٢٤ مجموعة مقدامة فى أن واحد، انبثق عن نشاط ست منها قيام ستة فروع جديدة للشركة. كذلك اتبعت شركة دو بونت أسلوب المخاطرة حيث نجد ما بين ثلاثين وخمسين فريقا للتطو ير يعمل فى وقت واحد. فيما قامت شركة جنرال ميلز بتضمين فلسفة العمل بأسلوب المخاطرة فى تركيبتها الرسمية مثل «إدارة المجالات الجديدة» التى منحت صلاحية البحث عن فرص جديدة لأعمال الشركة ودراستها وتطو يرها.

تتميز مجموعات المخاطرة بأنها تطبيق عملى مفيد للمبادىء السلوكية للجماعات، ومع ذلك فهى لا تخلو من مشكلات خطيرة، خاصة بعد فراغها من مهامها:

واول هذه المشكلات مسالة تسريح أعضائها، إذ يمكن أن يعود الأعضاء إلى مجموعاتهم الأصلية، أو يلتحقون بمجموعة أخرى حديثة التكو ين، أو يبقون معا و يكونون نواة لقسم جديد يتولى مسؤولية المنتج الذى تم تطو يره، أو خط الانتاج الجديد. وتفضل كثير من المنظمات هذا البديل الأخير لأن خبرة مجموعة المخاطرة تساعد خط الانتاج الجديد أن يقف على قدميه. كما أنها تساعد على إجراء تنقلات المديرين والموظفين إلى مواقع تتميز بالمسؤولية والتحدى لقدراتهم.

ثانيا، تتراوح الانتقادات الموجهة للمجموعات المقدامة ما بين الدعاوى بأنها تعطل عددا كبيرا من الطاقات البشرية القيمة إلى الاتهامات بأنها تخلق جوا «للجدل العقيم»، أو بمعنى أخر إن كثيرا من الأفكار التى تتوصل إليها هذه المجموعات ليست قابلة للتطبيق تجاريا.

كذلك فان مشكلة التفرعات التنظيمية (قيام منظمات جديدة من شركات قائمة أصلا Organizational Spin offs)، من أخطر الانتقادات التى وجهت لأسلوب جماعات المخاطرة. فبدلا من تطو ير فكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التى تتوصل إليها المجموعة من الشركة الأم، يقوم أعضاء المجموعة فى أغلب الأحيان، بتكو ين شركة منفصلة. وقد كانت هذه إحدى المشكلات التى عانت منها الشركات العاملة فى مجال التقنية مثل هيولت باكارد (Hewlett Packard) وتكساس للمعدات التى شهدت تكو ين أكثر من ست شركات جديدة قامت على أساس أفكار جديدة لعاملين كانوا يعملون فى تكساس للمعدات فى السابق.[٢٢] بالرغم من أن هناك اعتبارات قانونية يمكن أن توقف هذه الظاهرة غير الصحية إلا أن الدافع التجارى ــ الاعتقاد بأنك تؤدى عملا ما بنفسك بصورة افضل من مؤسستك أو اعمالك الخاصة ــ هو الدافع الأقوى عند كثير من المديرين. ومع ذلك فسيستمر استخدام مجموعات المخاطرة، كأحد الأساليب لادارة الجماعات، وذلك لضرورة تكامل موارد المنظمة لمواجهة تحديات البيئة المحيطة بها.

لجان إدارة الحاسب الآلى :

على الرغم من المعرفة والخبرة الفنية العالية التى يتمتع بها المتخصصون فى مجال الحاسب الآلى، الذين يديرون نظم معالجة المعلومات فى كثير من الشركات، إلا أنه تنقصهم المعرفة فى مجال الأعمال التى تمكنهم من تحديد كيفية استخدام هذه النظم فى اتجاه تطو ير عمليات وإنتاج هذه الشركات.[٢٣] لذلك اتجهت أكثر من ١٠٠ شركة فى الأونة الأخيرة إلى سد هذه الفجوة باستخدام فرق لادارة الحاسب الآلى بدلا من الفنيين. تتكون هذه الفرق عادة من مديرين وتنفيذيين من الادارات والمجالات التنفيذية المختلفة فى المنظمة. و يبدو أن هؤلاء يستطيعون التحدث عن الأرباح والخسائر مثلما يتحدثون عن تقنيات الحاسب الآلى.

إن الهدف الأساسى من تكو ين هذه المجموعات هو محاولة الاستفادة من استخدام الحاسب الآلى فى كل شىء يتعلق بالمنظمة من التخطيط الاستراتيجى، إلى مراقبة الانتاج والمخزون. فبدلا من أن يترك المجال لتقنية الحاسب الآلى تحديد الكيفية التى تعمل بها الشركة، تبقى مسئولية التأكد من أن احتياجات الشركة هى التى تحدد الكيفية التى يستخدم بها الحاسب الآلى لفرق إدارة

الحاسب الآلى. وحيث يتوقع أن يبلغ الاستثمار فى مجال الحاسبات الآلية ونظم المعلومات (٢٠,٠٠٠) عشرين ألف دولار لكل موظف فى عام ١٩٩٠ (أربعة أضعاف ماكان عليه عام ١٩٨٠)، فان المسئولية المخصصة لمجموعات الحاسب الآلى كبيرة.

ولتحديد كيفية ملاءمة الحاسبات الآلية لاحتياجات الشركة، تتولى هذه المجموعات مراقبة شراء معدات الحاسب الآلى ونظمه وإجراءاته لتحديد ما هو ضرورى بالفعل. ومع تطور تقنية الحاسبات الآلية بالصورة التى يصعب على الادارة استيعابها فى بعض الأحيان، تعتبر سياسة ضبط النفس هامة وأساسية بالنسبة للمديرين الذين يخشون أن تنتهى شركاتهم إلى اقتناء وحدات متطورة دون أن يستخدمها أحد. ففى البنك الصناعى وشركة الائتمان بفلادلفيا، تساعد مجموعة من التنفيذيين الكبار على كبح جماح الذين يطالبون بالكثير فى وقت قصير،وذلك من خلال مراجعة طلبات مديرى الأقسام باضافات جديدة على نظام الحاسب الآلى بالبنك.

بخلاف تفادى تبديد المال فى شراء معدات جديدة، تسعى المجموعات المسئولة عن إدارة الحاسب الآلى عادة إلى زيادة كفاءة المعدات المتوافرة مما يتطلب منها أحيانا اتباع أسلوب التحكيم بين طلبات رؤساء الأقسام المتنافسين على استخدام الحاسب الآلى. ففى شركة انلاند للحديد تقوم المجموعة المسئولة عن مراجعة النظم التى تتكون من مديرين فى مستوى نائب الرئيس أو أعلى، بتحديد أسبقيات «استخدام الحاسب الآلى» بين أقسام المبيعات والمالية والتصنيع فى الشركة. و بالمثل تقوم مجموعة التخطيط الادارى ببنك الضمان الوطنى الباسيفيكى (Security Pacific National Bank) بلوس انجلوس بمراجعة خطط نظم المعلومات والموارد، كل تسعين يوما. وأخيرا هناك ممثلون لكل اقسام شركة ماشو بتس للتأمين على الحياة والتى تستفيد من خدمات الحاسب الآلى، فى لجنة تسيير تكون فيما بعد مسئولة عن استخدام الحاسب الآلى وتطوير نظم جديدة وتطبيقها أيضا.

وحتى فى الحالات التى تقوم فيها الشركات باستخدام خبير للحاسب الآلى قادر على اتخاذ قرارات تتعلق بالنظم و بالعمل التجارى، فان مجموعات العمل التى قامت بسد هذه الفجوة فى السابق نادراً ما تنفض. و يبدو أن مزايا التنسيق والتوجيه والكفاية التى نتجت عن أداء مجموعات إدارة الحاسب الآلى ذات قيمة كبيرة تجعل من العسير على المديرين التخلى عنها.

مجموعات السياسة العامة :

تركز الاهتمام فى العرض السابق ـــ بشكل أساسى ـــ على أمور داخل المنظمة. ومن الممكن الاستفادة من مزايا مجموعات العمل المختلفة فى مسائل ذات توجهات خارجية فى جوهرها. وهذا ما نعنى به مجموعات السياسة العامة، أحد الأساليب الذى اتبعته أكثر من مائة شركة كبرى.[٢٤] ومن اول الشركات التى استخدمت هذا الاسلوب شركة جنرال موترز، حيث تقوم مجموعات السياسة العامة بمساعدة الادارة فى معالجة الضغوط الخارجية العديدة التى أصبحت تؤثر على الأعمال فى السنوات الأخيرة. وقد أصبح لهذه المجموعات تأثيرها الكبير على المنظمات، خاصة فيما يتعلق بتوجيهها حول المسائل المعقدة والمثيرة للجدل.

تتباين خصائص مجموعات السياسة بشكل كبير، من شركة إلى أخرى، اعتمادا على طبيعة النشاط الذى تمارسه الشركة، والبيئة التى تعمل فيها، والمشكلات الاجتماعية التى تقابلها. فلا توجد مثلا مجموعة من القضايا المشتركة التى تقوم مجموعات السياسة بمناقشتها، أو معالجتها. فقد قامت مجموعة السياسة العامة بشركة جنرال اليكتريك، ذات مرة، بحصر وتسجيل ما لا يقل عن ١٢٠ موضوعا من الموضوعات ذات الاهتمام، تتراوح بين البيئة وسلامة المنتج، وفرص التوظيف المتساوية والاقتصاد فى الطاقة وسرية المعلومات إلى العلاقات بالمجتمع المحلى والنشاط السياسى والأعمال الخيرية والعلاقات مع المساهمين والعاملين.

كما يختلف مزيج عضوية المجموعة من شركة لأخرى بما فى ذلك أعضاء مجلس الادارة والعاملون والاكاديميون. ففى شركة جنرال موترز وشركة الهاتف والتلكس الأمريكية وجى سى بنى، تتألف المجموعة بكاملها من مديرين من خارج الشركة. وفى حالات أخرى، مثل شركة مو بيل، والتأمين على المسافرين (Travellers'Insurance)، وشركة بياتريس للأغذية، يشكل أفراد من خارج الشركة اغلبية الأعضاء. وفى المقابل، نجد أن مجموعة التسعة بشركة فيلبس موريس تضم خمسة أعضاء من إدارة الشركة،حيث يكفل تمثيل الادارة قيام الأشخاص المسئولين عن تنفيذ القرارات بالمشاركة فى صنعها.

وتشمل اللجنة المسئولة عن شركة ميد أيضا، و يطلق عليها هذا الاسم، موظفين أعضاء مشاركين في اللجنة. و يتم اختيار الموظفين، وعادة ما يكونون ممثلين للنقابات، عن طريق نظام محكم للترشيح والانتخاب. و يطرح هؤلاء الأعضاء، كما هو متوقع، مسائل لا تطرح عادة للنقاش مثل الاتصالات الداخلية، ومعالجة الصراعات داخل الشركة، وسرية المعلومات.

تتمثل الخاصية الثالثة للجان السياسة العامة في الدور المزدوج الذى تلعبه. فهى مسئولة عن معرفة الاتجاهات العامة في البلاد (في أوساط الداعين إلى حماية البيئة ودعاة حماية المستهلك والمساهمين وخلافهم)، ومعرفة الكيفية التى يحتمل أن يؤثروا بها على المنظمة. وعلى المجموعة أن تسعى في نفس الوقت، إلى معرفة استجابة الشركة أو إمكانية استجابتها لهذه الضغوط والاتجاهات. وليس من المستغرب أن يصبح النقاش في مثل هذه المسائل مثيرا كما حدث مثلا حول قرار الشركات بالاستمرار في مزاولة أعمالها في جنوب أفريقيا من عدمه.

وأخيرا، تحتاج مجموعات السياسة العامة إلى المعلومات الضرورية لاعداد توصياتها، وهى قادرة على طلبها من مصادر عديدة، من داخل المنظمة أو خارجها، مما يساعدها في مداولاتها. ونظرا للأهمية المرتبطة بعضوية هذه المجموعات والمسائل المطروحة أمامها، فان حجم المعلومات الذى يتوافر لها، في بعض الأحيان يتجاوز القدر المطلوب إلى حد بعيد.

لقد اكتسبت مجموعات السياسة العامة قدرا كبيرا من التأثير داخل المؤسسات، وتشير الدلائل إلى إمكانية اتساع مجال تأثيرها في المستقبل. واستشعارا لأهمية هذه المجموعات في صياغة سياسات الشركات، فقد طلبت لجنة السندات والتبادل (Securities and Exchange Commission) من كل شركة، في عام ١٩٧٩م، أن يتضمن بيان تفويضها قائمة بكل لجانها الادارية، مع وصف موجز لنشاطاتها. زيادة على ذلك، فقد وضعت بعض الشركات، مثل بنك أمريكا (Bank of America)، سياسة اجتماعية للادارة وأنشأت إدارة للسياسة الاجتماعية: لتتولى نشر التقرير السنوى للشركة.

موجـــز للمـــدير:

١ ـ لسلوك الجماعات فيما بينها ـ نفس الأهمية التى لسلوك الأفراد داخل الجماعة بالنسبة للمديرين. و يتمثل الاهتمام الرئيسى ـ في هذا المجال ـ في الطرق التى يمكن بها التنسيق بين هذه الجماعات لتحقيق الأداء الفعال.

٢ ـ **هناك ثلاث خصائص اساسية تغلب على كل نشاطات الجماعات:**

الاعتماد المتبادل: الذى يمكن أن يكون مشتركا أو متسلسلا أو تبادليا ، و يتعلق بدرجة الاعتماد بين الجماعات. و يعكس **غموض المهام:** درجة عدم قابلية التنبؤ بنتائج العمل بالنسبة للعاملين، و يتعلق بمدى الوضوح في المهام، ودرجة التعقيد في بيئة العمل. **اما توجه الوقت والهدف:** فيشير إلى الاختلافات في المدى الزمنى (قصير الأمد في مقابل طويل الأمد) واختلاف توجهات الأهداف (علمية، ترتبط بالسوق فنية اقتصادية) بين الجماعات.

٣ ـ تؤدى الخصائص الثلاث للجماعات إلى نشوء ثلاثة عوامل محددة لأدائها: متطلبات التفاعل، ومتطلبات تدفق المعلومات، ومتطلبات التكامل. و يصبح من الصعوبة بمكان إدارة سلوك الجماعات مع تزايد هذه المتطلبات الثلاثة.

٤ ـ يتوافر للمديرين عدد من استراتيجيات إدارة الجماعات تتمثل اكثر ثلاث استراتيجيات أساسية منها في: الأنظمة، وتدرج السلطة، والتخطيط. وتتضمن هذه الاستراتيجيات معايير مقررة للتنسيق والاحتكام إلى المستوى الادارى الأعلى والخطط التى يتم إعدادها مسبقا. وتقل فعالية هذه الاستراتيجيات كلما زادت درجة التعقيد في التفاعل بين الجماعات.

٥ ـ انتشر استخدام أدوار الاتصال في المنظمات خلال السنوات الأخيرة في صيغة وظيفة «مساعد» كأساس لتدريب المديرين الجدد بوجه خاص.

٦ ـ يمثل استخدام قوى وفرق العمل مستوى عاليا من استراتيجيات إدارة الجماعات.و يتضمن ذلك تكوين جماعات مؤقتة من العاملين في الادارات المختلفة تتمثل مهمتهم في التنسيق بين نشاطات الادارات المختلفة. وإذا ما تم تحديد مسئوليات وسلطات هذه الجماعات بوضوح، فمن الممكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

٧ ـ حينما تتضاعف حاجات التنسيق، تلجأ كثير من المنظمات إلى استخدام إدارات التكامل التى تظهر عادة فى شكل إدارات للمنتج أو المشروع أو مديرين للصنف. وتمثل هذه الاستراتيجية فى إدارة الجماعات أكثر المحاولات رسوخا فى تنسيق النشاطات التنظيمية.

٨ ـ هناك امثلة أخرى لسلوك الجماعات يمكن أن تتوافر فى المنظمات. فقد تم تكوين الجماعات المقدامة فى بعض المنظمات بغرض تركيز قدر أكبر من الاهتمام لتطوير منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة. وتخدم مجموعات إدارة الحاسب الآلى عددا كبيرا من المنظمات كوسيلة رئيسية لتنسيق تأمين الحاسب الآلى واستخداماته وعملياته. وأخيرا، تم تكوين مجموعات للسياسة العامة من أعضاء متنوعين (أى أعضاء مجالس الادارات ومديرين تنفيذيين وموظفين وأكاديميين)، لدراسة الكيفية التى تستجيب بها المنظمة للقضايا الاجتماعية المحيطة.

أسئلة للمراجعة:

١ ـ لماذا أصبحت الحاجة إلى إدارة سلوك الجماعات أمرا مهما؟

٢ ـ لماذا يسبب الاعتماد التبادلى مشكلات حول تنسيق سلوك الجماعات أكثر مما يسببه الاعتماد المشترك أو المتسلسل؟

٣ ـ هل يمكنك الاستشهاد بموقف يؤدى فيه الاختلاف فى توجهات الوقت والهدف إلى حدوث مشكلة بين الجماعات المتفاعلة؟

٤ ـ هل يلزم أن يتوقع المديرون درجة من الغموض فى وظائفهم ولماذا؟

٥ ـ ما هى الظروف التى تحد من فعالية الأنظمة كأسلوب للتنسيق بين الجماعات أو لادارتها؟ وما هى الظروف التى تحد من فعالية تدرج السلطة؟

٦ ـ ما هى الجوانب الايجابية والسلبية المرتبطة بشغل وظيفة الاتصال والربط بالمنظمة؟

٧ ـ ما هى الظروف التى يكون استخدام قوى العمل فيها أكثر ملاءمة من أدوار الاتصال فى إدارة الجماعات؟

٨ ـ كيف يمكن للادارة العليا منح إدارات التكامل سلطة التأثير على نشاطات التنسيق؟

٩ ـ ما دواعى تكوين مجموعات المخاطرة فى المنظمات؟ ما هى الجوانب الايجابية والسلبية لهذا الأسلوب؟

١٠ ـ ما هو الغرض الذى تخدمه مجموعات السياسة العامة فى المنظمات؟

حالة دراسية عن سلوك الجماعات

شركة جيمس الهندسية (The James Engineering Company)

شركة جيمس الهندسية، شركة متوسطة الحجم، تعمل في مجال التصميم والانشاءات الهندسية، تتمركز في مدينة أنديانا بولس بولاية انديانا، وتختص الشركة، التي أسسها صاحبها توم جيمس في عام ١٩٦٢، بتصميم وإنشاء الصناعات والعمليات الصغيرة. لقد ظلت مبيعات الشركة تتزايد بنسبة ثابتة منذ إنشائها، بلغت حوالي ١٨٪ في السنة وسجلت عام ١٩٨٥م مبيعات قدرها ثمانية ملايين، ور بحاً صافياً بعد خصم الضرائب ٩٥٠,٠٠٠ دولار.

تركزت معظم مشروعات الشركة في منطقة خمس ولايات تشمل انديانا وكنتكي وأوهايو ومتشجان والينوى. ومن جهة ثانية، هناك أعداد متزايدة من المشروعات تتعاقد عليها الشركة كل عام في كل من ولاية جورجيا وتنسى واركنساس.

في التنظيم الأساسي للشركة، هناك أربعة مديرين يرتبطون برئيس الشركة مستر جيمس: مدير التصميم الهندسي، ومدير التشييد، ومدير العقود، ومدير الخدمات الادارية. أثبت هذا التنظيم نجاحه خلال السنوات الأولى للشركة، عندما كان العمل يجرى في مشروع واحد أو مشروعين على الأكثر، فيما بلغ متوسط المشروعات التي تعمل فيها الشركة خلال السنتين الأخيرتين ما بين أربعة وستة مشروعات في مراحل مختلفة من مراحل البناء في أي وقت من الأوقات. مع التوسع في أعمال الشركة. بدأ مستر جيمس يحس ان التنظيم الحالي للشركة غير مناسب لمواجهة مشكلات التنسيق العديدة التي ظهرت، خاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي برزت مع المشروعات الحالية التي تتولاها الشركة والخاصة بارتفاع تكاليف المشروعات وعدم القدرة على إنجازها في الأوقات المحددة.

وللتغلب على هذه المشكلات، قام مستر جيمس في مطلع عام ١٩٨٣م بانشاء وظيفة مدير مشروع، وترقية ثلاثة من أفضل مهندسي الشركة ـ جيم توماس وشارلي هولت وكاثي وليمز إلى وظائف مديري مشروعات. وقد منح مديرو المشروعات، الذين يرتبطون مباشرة بمستر جيمس، المسئولية الكاملة لتنسيق مشروع أو مشروعين في مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ. وللقيام بهذا العمل يقتضى الأمر أن يعتمد مديرو المشروعات على الخبرة والموارد المتوافرة في الادارات الأربعة وعلى تعاونها، فيما يعمل تحت الاشراف المباشر لكل مدير مشروع، سكرتير ومحلل تخطيط وتكاليف. يوضح شكل (٩ ـ ١١) التنظيم الجديد.

بعد مرور عام على الوضع الجديد لمدير المشروع، دار الحديث التالي بين مستر جيمس ومدير المشروع شارلي هولت:

جيمس: لقد طلبتك اليوم يا شارلي لأعرف تقييمك الشخصي لمدى نجاح فكرة إدارة المشروع بالنسبة لك. وكما تعلم فقد أنشأت وظيفتك تلك على أمل أن يتم تنسيق الأعداد المتزايدة لمشروعاتنا على نحو أفضل. ولا بد لي أن أذكر، من جهة ثانية، أنني لم الاحظ تقدما في قدرتنا على مقابلة التكاليف المقررة والوقت المحدد لتلك المشروعات.

هولت: اسمح لي أن أقول: إنني مسرور بوظيفتي، لأنها مثيرة وأحب درجة الاستقلال الذي أتمتع به والتعامل مع مجالات العمل المختلفة في الشركة ومع نوعيات مختلفة من الزبائن. غير أنني ـ من جهة أخرى ـ أحس بالاحباط والعجز في محاولة إنجاز المشروعات.

جيمس: ماذا تقصد؟ ياشارلي.

هولت: حسنا إن الامر لا يعدو وظيفة بكل «المسئوليات» لكنها بدون سلطات. لقد كان من المفترض أن ننسق بين مشروعاتنا المختلفة من البداية إلى النهاية لكننا لا نملك القدرة أو السلطة على الموارد التي تمكننا من إنجاز العمل.

جيمس: لا افهم ما تقول . إنك ترتبط بي مباشرة،أليست هذه سلطة كافية؟

هولت: ليس بالتحديد مستر جيمس، يمكنني ان أعرض عليك المشكلات الكبيرة ولكن على أن أعتمد على إدارتي التصميم والتشييد للمساعدة في الأعمال اليومية. إلا أن الحصول على تعاونهم مرير كخلع الضرس. على أن «أستجدي وألتمس وأترقب» ليسير العمل في المشروع. وهذا هو السبب وراء ترك جيم توماس للعمل قبل شهرين حيث إنه أصيب بالاحباط نتيجة لعدم تعاون الادارات الأخرى معه.

جيمس: عندما أنشأت التنظيم الجديد كنت أعتقد أنه أصبح واضحا للجميع ان مديري المشروعات هم الاشخاص الرئيسيون في منظمتنا. وكان أملي أن تتعاون كل الشركة معكم.

هولت : هناك قدر من التعاون لكنه محدود. إن المشكلة تكمن فى أن مديرى الادارات قد تعودوا على أساليب وإجراءات روتينية معينة فى أداء عملهم. وحينما تتقدم بطلبات لا تتفق مع ما اعتادوا عليه ـ مثل طلب مهندسى التصميم باعداد أكبر مما سبق لمشروع من المشروعات فان ما تحصل عليه هو «المراوغة» أو تعليقات مثل «إننا لا نعمل بمثل هذا الأسلوب فى هذه الادارة» ويسبب ذلك الاحباط.

جيمس : سأتدبر الأمر لأرى ماذا يمكن عمله.

فى نهاية الأسبوع نفسه دعا مستر جيمس مستر فرانك ميلر مدير إدارة التصميم الهندسى إلى اجتماع فى مكتبه. إليك مقتطفات من الحديث الذى دار بينهما:

جيمس : فرانك أود أن أتحدث معك حول نقطة أخرى تتعلق بمشكلات التنسيق الخاصة بمديرى المشروعات.

ميلر : لقد كنت أتساءل متى ستسأل عن تلك المجموعة. لقد كانوا مهندسين جيدين ولكنهم كمديرى مشروعات يسببون متاعب أكثر مما تستحق الأمور.

جيمس : فسر ما تقوله يا فرانك.

ميلر : حسنا إذا كنت تريدنى أن أخوض مباشرة فى المسائل الجوهرية، فان اهتمام مديرى المشروعات ينصب على انتزاع السلطة أكثر من أداء العمل. إنهم دائما ما يتجاوزون حدود سلطاتهم كمديرين.

جيمس : أعطنى مثالا لذلك.

ميلر : إنهم يأتون إلى مكتبى دائما مطالبين بالمزيد من العاملين فى هذه الادارة والتحول السريع من هذه الوظيفة، وإعطاء اعتبار خاص لعملاء معينين. وزيادة حجم الموارد التى يأخذها المشروع فى الشركة. فاذا ما استجبت لكل طلباتهم فستكون لهم كل سلطات اتخاذ القرار، وسيرتبط بهم كل العاملين، وبذلك أصبح أنا ومديرو الادارات الآخرون بغير عمل. من المفترض أن تنحصر مسئولياتهم فى تنسيق المشروعات، وليس فى إعطاء الأوامر التى تهدم إجراءاتنا الراسخة والفعالة.

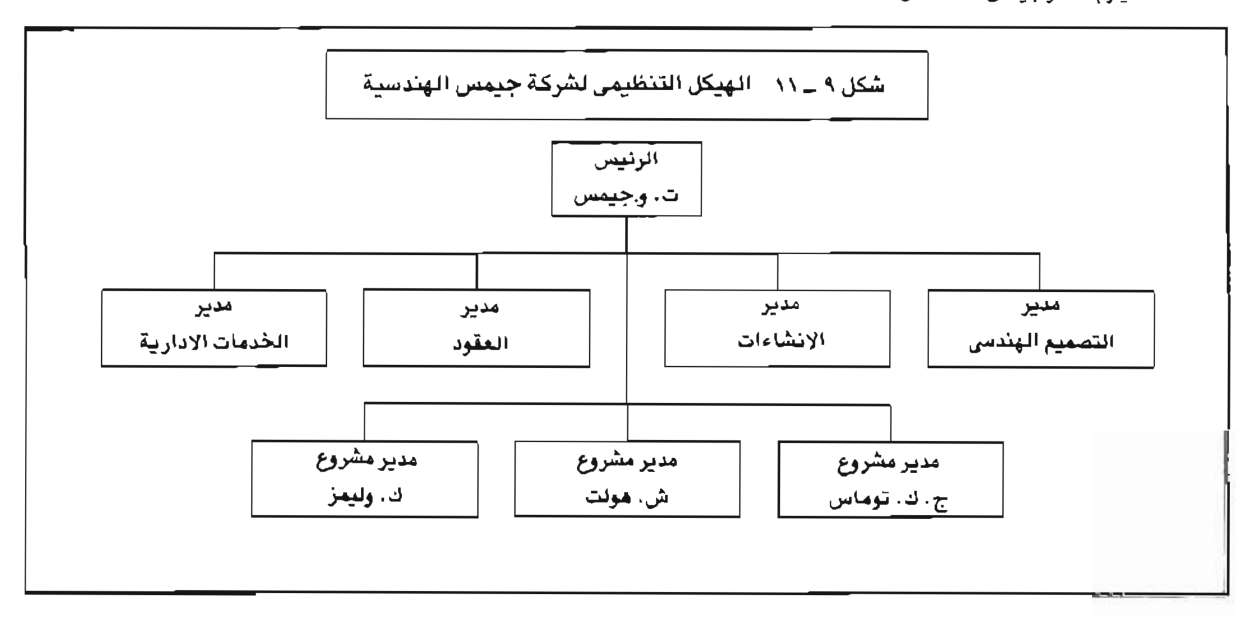
أسئلة إرشادية:

١ ـ حدد لفرع الاعتماد المتبادل ومستوى الغموض فى المهام والاختلافات فى توجهات الوقت والهدف بين مديرى المشروعات والمديرين التنفيذيين الآخرين فى هذه الحالة. هل هناك من هو أهم من الآخر بحكم موقعه من مصدر المشكلة؟

٢ ـ قوم تنظيم إدارة المشروع كأسلوب للتنسيق بين الجماعات فى هذه الحالة.

٣ ـ ماذا يلزم مستر جيمس عمله لحل هذه المشكلة؟

شكل ٩ ـ ١١ الهيكل التنظيمى لشركة جيمس الهندسية



Notes :

1. Ellen Kolton, "Team Players," **Inc.**, September 1984, pp. 140–44
2. James D. Thompson, **Organizations in Action** (New York: McGraw–Hill, 1967), pp. 54–55.
3. Jay W. Lorsch and J. J. Morse, **Organizations and Their Members: A Contingency Approach** (New York: Harper & Row, 1974).
4. William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," **Administrative Science Quarterly,** March 1958, pp. 409–43.
5. E. H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict," in **Managing Group and Intergroup Relations,** ed. Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1972), pp. 34–39.
6. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Organization and Environment** (Home–wood, Ill.: Richard Irwin, 1969), pp. 34–39.
7. Ibid., p. 37.
8. Ibid., p. 39.
9. Jay W. Galbraith, **Designing Complex Organizations** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1973), p. 4.
10. Lawrence and Lorsch, **Organization and Environment,** p. 11.
11. Galbraith, **Designing Complex Organizations,** p. 15.
12. James G. March and Herbert A. Simon, **Organizations** (New York: John Wiley, 1958), p. 44.
13. Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization,** trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Oxford, 1947).
14. Galbraith, **Designing Complex Organizations,** p. 12.
15. Robert L. Kahn, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, and J. D. Snock, **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity** (New York, John Wiley, 1964), p. 101.
16. Robert T. Keller and W. E. Holland, "Boundary Spanning Activity and Research and Development Management: A Comparative Study," **IEEE Transactions on Engineering Management,** November 1975, pp. 130–33.
17. Galbraith, **Designing Complex Organizations,** p. 80.
18. Ibid., p. 89.
19. A more complex management strategy, **matrix organizational design,** will be presented in Chapter 15.
20. See K. H. Vesper, **New Venture Strategies** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1980).
21. See L. Ingrassia, "How Four Companies Span New Products by Encouraging Risks," **Wall Street Journal,** September 18, 1980, p. 1; M. Hanan, "Corporate Growth Through Venture Management," **Harvard Business Review,** January–February 1969, pp. 43–61.
22. D. Clark, "Texas Instruments and Its Breakaway Offspring," **Texas Business,** September 1979, pp. 36–41.
23. "Solving a Computer Mismatch in Management," **Business Week,** April 2, 1979, pp. 73–76.
24. J. Perham, "New Tool for Company Boards," **Dun's Review,** October 1980, pp. 101–2.

Additional References :

CYERT, R. M., and J. G. MARCH. **A Behavioral Theory of the Firm.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. 1963.

DRUCKER, P. F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York: Harper & Row, 1973.

LAWRENCE, P. R., and J. W. LORSCH. "New Management Job: The Integrator." **Harvard Business Review,** September-October 1967, pp. 142-51.

MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980.

ORGAN, D. W. "Some Variables Affecting Boundary Role Behavior." **Sociometry,** 1971. pp. 524-37.

ROBEY, D. **Designing Organizations.** Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1982, Chapter 14.

القوة والصراع فى السلوك التنظيمى

القوة والصراع عاملان رئيسيان يؤثران على سلوك الأفراد فى المنظمات . وتفضى تفاعلات القوة والصراع، فى بعض الأحيان، إلى نتيجة معروفة سلفا، بينما تكون نتيجتها، إلى حد كبير، غير معروفة و يصعب التنبؤ بها فى أحيان أخرى.

فمثلا، ترك إدو ين لاند (Edwin Land)، مؤسس ورئيس مؤسسة بولارو يد (Polaroid Corp) وظيفته فى المؤسسة بعد ربع قرن من الزمان. وعلى الرغم من أنه كان فى منتصف السبعينيات من عمره ــ وهو أكبر المساهمين فى الشركة (يملك ١٢,٥٪ من اسهمها) ــ فقد أوضح لفريق الاداريين الذى جاء بعده أنه لن يسمح بالتحول عن العمل فى مجال التصو ير الفوتغرافى للهواة . وقد أوضح هذا الموقف حين قال:

«سأستخدم كل ما لدى من تأثير وقوة وسيطرة للتحقق من عدم حدوث أى شىء آخر مهما كان. ومن أنهم لن يهملوا هذا المجال مهما كان القدر الذى يتمتعون به من حرية التصرف، وأنهم يشجعون و يرعون ذلك النشاط (أى التصو ير الفوتغرافى للهواة...).إن اهم شىء فى السلطة هو ان تتأكد من انه لا يلزم استخدامها، ور بما أقول ذلك حتى لا أضطر لاستخدامها».[١]

إن لممارسة لاند للقوة ــ أو التهديد باستخدامها ــ معنى واضحا،و بالمقابل كان الصراع، وليس التعاون، هو أساس التفاعل بين العمال والادارة، خاصة فى مجال صناعات السيارات والحديد. ومع وجود النزاع والجو الاستبدادى السائد فى كثير من هذه المؤسسات الصناعية، فان هناك جهودا كبيرة تبذل فى مواجهة وحل هذا الصراع حتى تتمكن (هذه المؤسسات) من العمل بانتاجية أكبر. كما دفعت الأزمة الاقتصادية الناتجة عن الوضع الاقتصادى المتقلب، ووجود منافسة قو ية من الصناعات الأجنبية وغيرها، إلى تكو ين مجموعات من الادارة والعمال، فى كل المستو يات، لمعالجة المشكلات قبل تفاقمها و بعبارة أخرى، محاولة تقليص الصراع بمزيد من التعاون.[٢]

القوة فى المنظمات:

هناك العديد من تعريفات القوة وردت فى الأدب المكتوب فى مجال العلوم السلوكية. وقد أورد باخاراش ولولر (Bacharach and Lawler) منها على سبيل المثال:

تعرف القوة بأنها إجبار يفضى إلى نمط سلوكى لم يكن ليحدث فى عدم وجود ذلك الاجبار.

القوة هى: قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين.

القوة هى إجبار أو قهر كامن... وهى (فى حد ذاتها) القدرة المتوافرة مسبقا. والتى تجعل استخدام القهر ممكنا.[٣]

اما نحن فنقدم التعريف التالى:

قوة التفاعل (فردا كان أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فردا او مجموعة من الأفراد) هى قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل.

هناك عدد من النقاط التى يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:

اولا ـ تتحدد القوة بالموقف او الموقع، أى أن قوة أحد المديرين فى موقع ما (مثل الادارة أ) لا تعنى بالضرورة أن لهذا المدير أيضا قوة فى موقع أخر (الادارة ب مثلا). وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقفى بالسلطة.

ثانيا ـ القوة هى قدرة (Capacity) وحينما تستخدم هذه القدرة بالفعل، فاننا نشير بذلك إلى التأثير (Influence).

اخيرا ـ يمكن ان تكون القوة لفرد على فرد، أو فرد على مجموعة، أو مجموعة على أخرى، و بذلك يمكن تطبيق القول على مفاهيم السلوك داخل الجماعات و بينها (الفصلان ٨، ٩) والقيادة (الفصل الحادى عشر).

ابعـــاد القـــوة :

لابد أيضا من تناول الجوانب المختلفة للقوة قبل الوصول إلى رؤية أوضح لهذا الموضوع الهام.

هناك ثلاثة ابعاد شاملة للقوة يرد ذكرها بصورة متكررة وهى : (١) النطاق (٢) المجال (٣) الثقل (الوزن).[٤]

يرتبط نطاق القوة بعدد الأفراد أو المجموعات الأخرى التى يؤثر فيها شخص أو مجموعة معينة. فعلى سبيل المثال، يوجد لقسم التصنيع فى شركة جنرال موترز نفوذ كبير، إذ يشمل نطاقه أغلب أقسام الشركة الرئيسية (شيفرليه و بونتياك واولدز مو بيل و بو يك وكاديلاك وجى إم سى وغيرها). أما بالنسبة للمدير فيمكن أن يشمل نطاق سلطته المرؤوسين والوحدات الأخرى التى تعتمد على الخدمات أو المنتجات التى تقدمها إدارته.

يشير مجال القوة إلى مجموع النشاطات التى يؤثر فيها الفرد أو المجموعة. و باستخدام شركة جنرال موترز مثالا مرة أخرى، يمكن أن يؤثر قسم التصنيع بالشركة على عملية التجميع بكاملها، إذ أنه الجهة التى توفر هياكل أجسام السيارات والقطع المعدنية الأخرى. و بالمثل، يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين توزيع الأعمال أو الوظائف، وحضور الدورات التدريبية، وتقييم الأداء والزيادة فى الراتب، والترقيات، والتنقلات، وما شابه ذلك.

اخيرا يتعلق وزن أو ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين. فمن الممكن أن يتسبب قسم التصنيع بشركة جنرال موترز فى توقف العمل بتلك الأقسام. كما يمكن للمدير ترقية المرؤوسين او أن يكون له التأثير فى فصلهم من الخدمة.

نمـــوذج القـــوة :

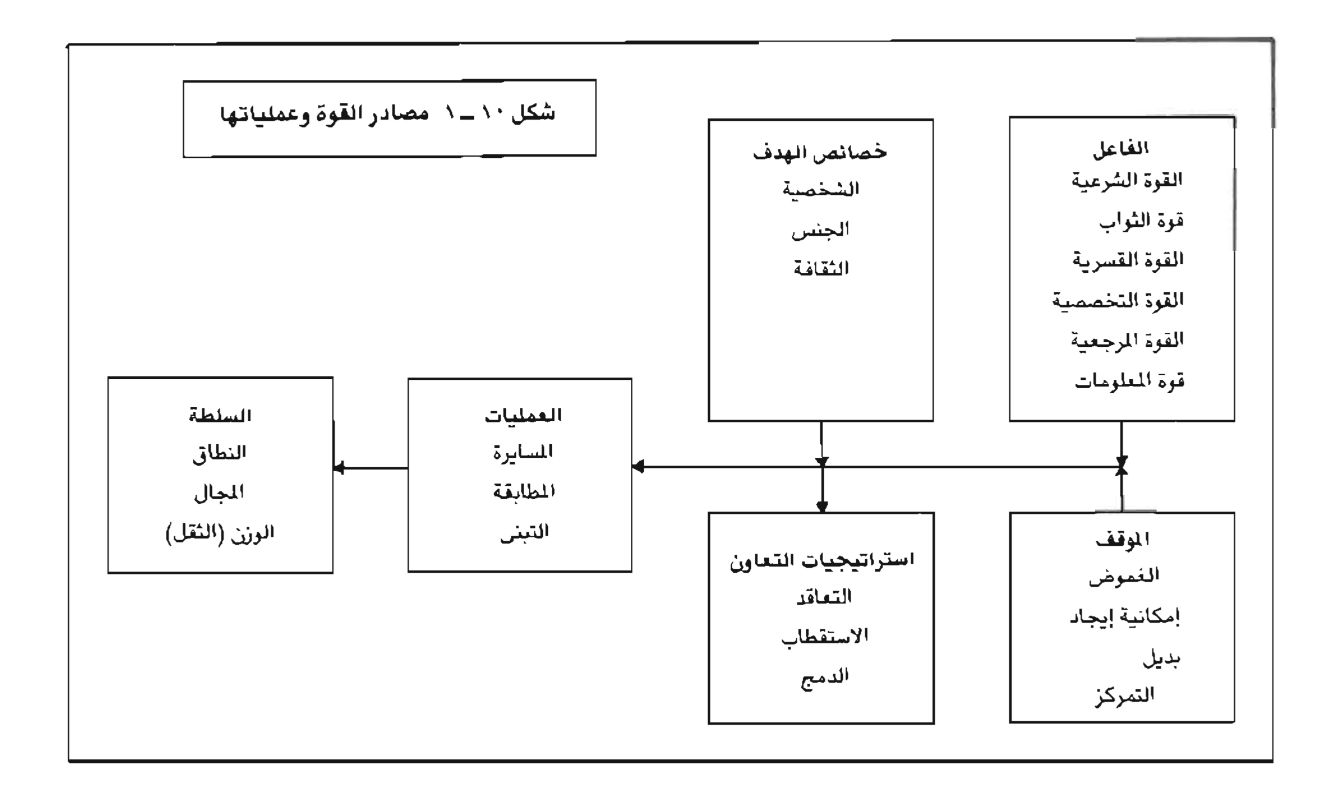
يعرض شكل (١٠ ـ ١) نموذجا أساسيا للقوة فى المنظمات. و يلاحظ من هذا النموذج أن هناك أربعة مصادر للقوة تشمل: الفاعل (المدير مثلا)، والهدف، والموقف، والاستراتيجيات المشتركة. كما تظهر تأثيرات القوة كعناصر لعملية التأثير وتتضمن: المسايرة، والمطابقة، والتبنى.

وسنتناول فى الأجزاء التى تلى، عناصر هذا النموذج بالتفصيل.

ينبغى أن نشير بداية إلى أن هذا النموذج قابل للتطبيق على مستو يات التحليل الثلاثة: الفرد والجماعة الواحدة والجماعات، أى أن هناك تشابها كبيرا بين مستو يات التحليل هذه من حيث مصادر القوة والعمليات وغيرها.

مصادر القوة:

تشير التجارب والأبحاث إلى أن هناك مصادر عديدة للقوة فى المنظمات وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية بوضوح (أى خصائص الهدف)، و يرتبط بعض منها بالموقف (أى التحكم فى درجة الغموض)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (أى الفاعل)، ولا يزال البعض الآخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات (اى الاستراتيجيات المشتركة).



التفاعل كمصدر للقوة

من أكثر الشروحات الشائعة الاستخدام لأساسيات القوة تلك التى قدمها فرنش ورافن° (French and Raven) حيث حددا ستة انواع للسلطة يمكن أن يملكها اى مدير وهى:

القوة الشرعية :

وهى التى يستمدها الفرد من موقعه فى بنية المنظمة، أو التدرج الهرمى للسلطة فى المنظمة. وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة ، باقرارها من قبل الادارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير او مشرف.

قــوة الثواب :

وتستند على القدرة على التحكم فى مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافأت (مثل الترقية والزيادة فى الراتب) بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

القــوة القســرية :

وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وانهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

القــوة التخصصية :

وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التى يلم بها الفرد. فقد يكون للمشرف الأول على الانتاج الجديد، مثلا، بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات ، فبدلا من طرح هذه التساؤلات على مراقب الانتاج، يتصل المشرف بالشخص الذى كان يتولى وظيفة المشرف فى السابق لمساعدته فى الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدة أو خبرته السابقة بها.

القوة المرجعية :

وتقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب شخص بآخر. فقد يكون المدير محبوبا لتمتعه بصفات أو سمات معينة تلهم أو تجذب الاتباع نحوه (سحر أو موهبة ذاتية). و يمكن أن تستند القوة المرجعية أيضا على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوى. فمثلا يطلق مسمى «مساعد» على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات «مدير عام» أو «نائب رئيس». و بالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب أو القوة القسرية لمساعد نائب الرئيس. فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.

قوة المعلومات :

وتتضمن الامكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور، أو نشاطات معينة داخل المنظمة، أو تتصل بعلاقة المنظمة مع البيئة. وقد ترتبط هذ المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم. فمثلا، يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتيرات، تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.

يمكن من خلال تحليل هذه الأسس السبعة للقوة تحديد فرق آخر بينها ــ وهو أن القوة تقوم على أساس الموارد. فالقوة الشرعية والقسرية وقوة الجزاء والمعلومات تتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذى يستخدم القوة. أما بالنسبة للأنواع الأخرى، التخصصية والمرجعية، فانها لا تتحدد على أساس الموارد، بل بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف أو المراد إحداث التأثير عليه.

السلوك فى المنظمات :

هارولد قنين مدير الشركة الدولية للهاتف والتلغراف

(HAROLD GENEEN OF ITT)

لم يظهر فى التاريخ الحديث لمجال الأعمال فى أمريكا المدير الذى ترك بصماته فى منظمة من المنظمات، مثلما فعل هارولد قنين فى الشركة الدولية للهاتف والتلغراف ــ فقد بنى الشركة بجهدة الفردى تقريبا لتصبح واحدة من أكبر الصناعات المتنوعة فى العالم. وتضم أقساما مثل ريونير Rayonier ــ (صناعة أخشاب كبرى وفنادق شيراتون)، وشركة ايسون للزيت والمخابز. كما ذاعت شهرته كادارى قوى فى داخل المنظمة وخارجها فى نفس الوقت.

لقد أصبح تأثير مستر قنين ــ وأحيانا خشونة معاملته ــ على مرؤوسيه من المديرين من الأساطير. ومن العبارات التى تنسب إليه دائما «إن الشيء المهم هو الزيادة المستمرة فى عائدات كل سهم» لقد كان هدفه تحقيق زيادة سنوية بمعدل ١٠٪ وقد حقق ذلك فى أغلب السنوات. كما كان يؤمن بالسعى المتصل لتحقيق أهداف معينة قصيرة المدى، خاصة فيما يتعلق بالأرباح والتكاليف. فحيثما يقول «إذا نجحت فى تحقيق الأهداف ربع السنوية، فسننجح فى تحقيق الأهداف السنوية المدى»، فان ما يعنيه واضح وجلى. فالزيادة فى الراتب أو العلاوات تمنح على أساس مقدرة المدير على تحقيق الأهداف المقررة للسنة المحددة.

كان قنين يعمل لساعات طويلة، و يلم بكل التفاصيل الخاصة بأعمال الشركة. إنه يلم بالكثير مما يدور فى الشركة بحيث لا تفوت عليه إلا أحداث قليلة. وقد اكتسب قنين هذه المعرفة من الاجتماع العام للشركة، الذى يطلق عليه اسم الاجتماع العام للادارة، الذى يعقد شهريا، ولمدة ثلاثة أيام، لأكثر من مائة من المديرين بالشركة، فى قاعة واحدة. لقد كانت تروى قصص أسطورية عن قوة احتمال قنين ومعلوماته الحية فى هذه الاجتماعات، كما يروى عن تعليقاته الانتقادية للمديرين الذين يحضرون الاجتماع دون الاعداد المسبق له.

نشأ جانب من قوة قنين على مرؤوسيه من المديرين، من وجود عدد كبير من الاستشاريين والتخصصيين فى الشركة، إذ يعمل المديرون التنفيذيون وهم لا يعرفون تماما ما إذا كانوا مراقبين باستمرار، و يتم تحليل ادائهم من قبل الفرق العاملة بالمركز الرئيسى. وعلى ضوء هذا التحليل يتقدم مستقبلهم الوظيفى، أو يتوقف عند حد معين، وذلك برغم المشكلات التى يتم اكتشافها لقنين مباشرة.

تقاعد قنين عن العمل وقد تجاوز عمره السبعين عاما ولكنه بقى مديرا للشركة العالمية للهاتف والتلغراف، كما بقى تأثيره وفلسفته بالرغم من أنه قد ترك إدارة الشركة.

ماخوذ من: Geoffrey Colvin; "The De-Geneening of ITT & T", Fortune, January 11,1982, pp. 34-39.

خصائص الهدف :

من الممكن تعزيز سلطة الرئيس بخصائص معينة للهدف. ومن بين أهم تلك الخصائص: الشخصية، والجنس، والثقافة.

لقد تبين أن خصائص الشخصية ترتبط بقابلية الفرد للتأثير. فعلى سبيل المثال، يتأثر الأفراد الذين تقل قدرتهم على احتمال الغموض، أو ذوو حاجة الانتماء للآخرين من ذوى القوة.[٦] أما الأشخاص الذين يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس، فيسهل التأثير عليهم، ولكن الحال كذلك أيضا بالنسبة للذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس. فاذا أحس الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس ــ الحالة الأخيرة ــ بأن التأثير عليهم من قبل رئيس قوى سيؤدى إلى تحقيق أهداف شخصية معينة، فانهم يسلمون أنفسهم لهذا التأثير.

أوضحت الدراسات السابقة أن لكون الشخص المستهدف رجلا أو امرأة، علاقة بقابليته للتأثر بواسطة الرئيس، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن الذكور يتجهون نحو الاستقلالية فى تصرفاتهم أكثر من الاناث، إلا أن عدد الدراسات التى أوردت هذا الاختلاف قد تناقص بشكل كبير عندما تلاشت فكرة تنميط الأدوار على أساس الجنس.[٧]

أخيرا، من الممكن أن يكون للثقافة دخل كبير فى قوة التأثير. ومن أمثلة ذلك أن بعض الثقافات، مثل الثقافة الفرنسية، تركز على الفردية والاستقلال والتنوع. و يتوقع فى مثل هذه الثقافات أن تكون هناك مقاومة لمحاولات التأثير. ومن جهة أخرى، يتوقع أن يتأثر الأفراد الذين يعيشون فى ثقافات تركز على التماسك والانسجام والاتساق (مثل الثقافة اليابانية) بالقائد القوى بشكل كبير.

العوامل الموقفية :

ثالث المصادر الرئيسية للقوة هى العوامل الموقفية التى تؤثر على وظيفة المدير، أو نشاطات الجماعات. ومن بين هذه العوامل: الغموض، والاحلال، والتمركز.[٨]

الغمـــــوض :

يمثل الغموض جزءا من وظيفة كل مدير ولا يتعلق فقط بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية، بل وحول التصرفات والقرارات والأنماط السلوكية الفعالة فى المستقبل. وغالبا ما يصاحب الغموض استحداث سلعة استهلاكية ورد الفعل الحكومى نحو الاتجاه بدمج شركة فى أخرى، وتوقع تحسن فى مستوى أداء الموظفين نتيجة لتنفيذ برنامج جديد للحوافز.

لا يشكل الغموض فى حد ذاته عاملا محددا للقوة، بل تحددها القدرة على التغلب على الغموض والتحكم فيه. تكمن مقومات البقاء لأى منظمة فى الفعالية التى تستطيع بها تحويل المدخلات والموارد إلى سلع وخدمات. لذلك يمنح الأفراد أو الجماعات التى تسيطر على الغموض وتتحكم فيه أكبر قدر من القوة. و بهذه الطريقة يستطيع هؤلاء تسهيل الأمور بالنسبة للآخرين، و يكافئون بالتقدير المرتبط بموقعهم فى هيكل القوة.

لنأخذ الموقف الذى يواجهه مدير الانتاج والتسويق فى شركة صغيرة لصناعة الأسمدة ــ فقد يرغب مدير الانتاج فى تدفق الانتاج لتخفيض التكلفة، إلا أن اختلاف طلبات العملاء من حيث الكمية والنوعية وورودها فى فترات مختلفة قد يربك انسياب الانتاج. ومن جهة أخرى، يطالب مدير التسويق بضرورة الوفاء بالطلبات فى الوقت المناسب لمقابلة احتياجات العملاء، غير أن انسياب عملية الانتاج بصورة مستمرة قد يتعارض مع هذا الموقف،لأن المنتجات المطلوبة بمواصفات معينة لا تتوافر إلا فى فترات متقطعة.

وللسيطرة على هذا الغموض، يمكن أن يعهد بمهمة التكامل بين الانتاج وطلبات العملاء لمدير جدولة الانتاج، الذى يقوم بجدولة الكميات المنتجة بحيث يتم التسليم للعملاء خلال فترة زمنية معقولة. و بناء على ذلك، يقوم مدير جدولة الانتاج بمهمة التحكم فى درجة عدم التأكد المرتبطة بمهام كل من مدير الانتاج ومدير التسويق. ولهذا يعطى الشخص الذى يقوم بهذه المهمة قدرا معينا من القوة على المديرين الآخرين.

الاحـــلال :

يتعلق العامل الموقفى الثانى بمدى إمكانية أى مدير توفير الموارد والخدمات التى يطلبها الآخرون. فهناك علاقة عكسية بين الاحلال أو الاستعاضة، والقوة. فكلما ازداد اعتماد شخص أو جماعة على الموارد والخدمات التى يوفرها مدير ما (أى إمكانية محدودة للاحلال) زادت قوة المدير على الأشخاص أو الوحدات التى تتلقى هذه الموارد أو الخدمات.[٩]

لننظر فى موقف مدير الخدمات فى شركة كبرى للمكاتب التجارية. فحينما يريد هذا المدير تأمين الأثاث المكتبى مثل المكاتب والآلات الطابعة ودواليب حفظ الملفات، يمكنه أن يتجه إلى عدد من موردى هذه المعدات. ونتيجة لوجود بدائل جديدة للاستعاضة، فليس لأحد من هؤلاء الموردين القوة على مدير الخدمات.

من ناحية أخرى، نجد مدير الحسابات الذى يعمل فى نفس المبنى، يعتمد على مدير الخدمات فى توفير المعدات والخدمات التى يحتاجها فى عمله. فاذا احتاج إلى معدة لمعالجة البيانات أو كراس أو حتى مساحة إضافية للمكتب، فلا بد له من طلب ذلك عن طريق مدير الخدمات. لذلك فقد منح مدير الخدمات قوة واسعة على الآخرين بسبب الموارد التى يتحكم فيها بالرغم من أنه يشغل وظيفة بسيطة (قليلة الأهمية) بالنسبة للمنظمة ككل. و بعبارة أخرى ليس هناك بديل أخر لما يقدم من موارد وخدمات أو إمكانية محدودة للاستعاضة عن الخدمات التى يقدمها.

التمـركـز :

يتعلق المصدر الثالث للسلطة بمدى الأهمية التكاملية، أو تمركز موقع المدير بالنسبة للنجاح والأداء الكلى للمنظمة.

و يشتمل التمركز على عاملين :

(١) مدى ارتباط الموارد التى يوفرها أحد المديرين بنشاطات الوحدات الأخرى.

(٢) أثر إلغاء وظيفة المدير «المركزى» أو الوحدة «المركزية» على المنظمة. و بعبارة أوضح كلما زادت المتطلبات من الموارد وأثرها على الأداء، زادت قوة المدير على الوحدات الأخرى.

فى أحد المستشفيات، تقوم إدارة الحسابات بتوفير الموارد والتفاعل مع عدد من الادارات الأخرى فى المستشفى. فاذا تم إلغاء إدارة الحسابات تعطل العمل، ولكن ليس للحد الذى يجعل استمرار المستشفى فى العمل مستحيلا. ومن جهة أخرى، لا توفر إدارة التمريض الموارد للوحدات الأخرى وتتفاعل معها فحسب، بل سينتج عن إلغائها مشكلات عويصة فيما يتعلق بمستوى خدمة رعاية المرضى. إذن فلادارة الحسابات قدر متوسط من القوة على وحدات المستشفى الأخرى، غير أن قوة إدارة التمريض ستكون أكبر بكثير بسبب أهميتها القصوى لأداء المستشفى.

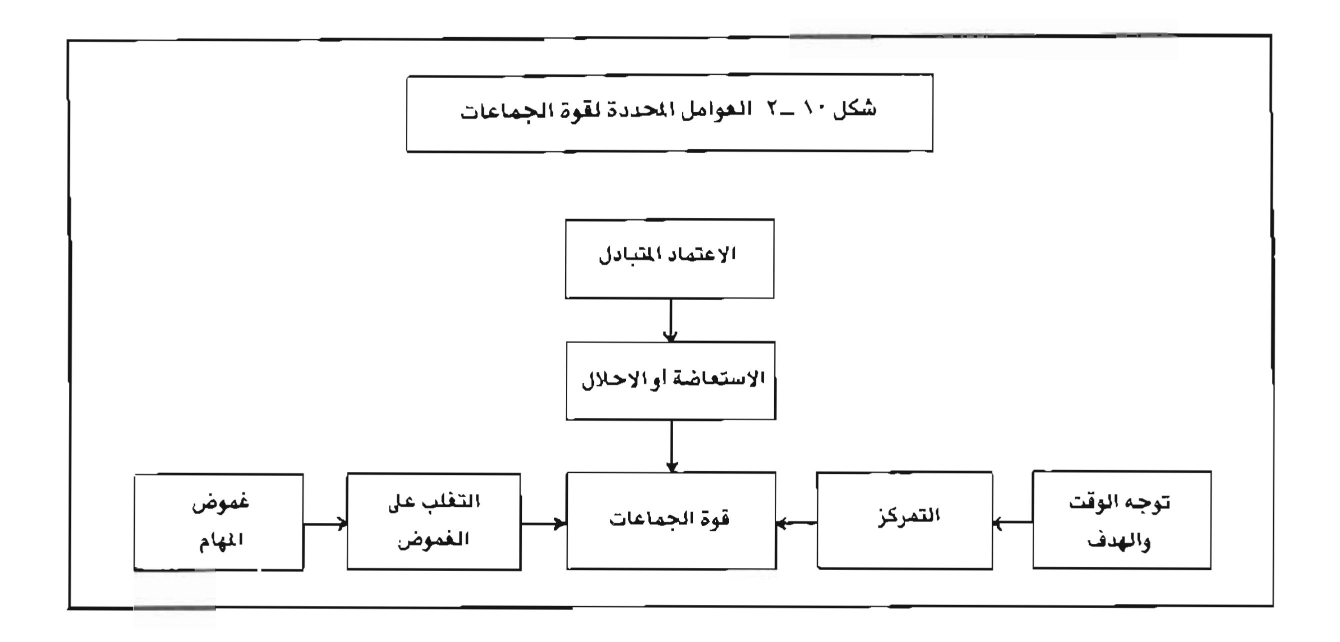
ولهذه المصادر الموقفية للقوة علاقة وثيقة بخصائص المجموعات الثلاث التى عرضنا لها فى الفصل السابق: أى أن الغموض يرتبط بغموض المهام، وترتبط إمكانية الاستعاضة بالاعتماد المتبادل، فيما يرتبط التمركز بتوجهات الوقت والهدف. و يعرض شكل (١٠ ــ ٢) هذه العلاقة.

الاستراتيجيات المشتركة كمصدر للقوة :

حتى فى حالة قيام علاقات القوة عن طريق درجة الغموض والاستعاضة (عن البديل المتوفر) والمركزية، فلا تزال هناك استراتيجيات أخرى يمكن أن يستخدمها الأفراد أو الجماعات للحصول على السلطة. و يطلق على هذه الاستراتيجيات ــ الاستراتيجيات المشتركة ــ لأنها تتضمن الاتفاق بين طرفين أو أكثر.

استراتيجيات اكتساب القوة هى عبارة عن الاتفاقات الواعية بين جماعتين أو أكثر على تخفيف درجة عدم التأكد التى تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعات الأخرى المتفاعلة معها. و يعنى ذلك أن الاكتساب الفعال للقوة لجماعة من فنيى الأشعة مثلا، يعتمد على قدرتها فى الوصول إلى اتفاقية عمل مع جماعة الأطباء يتم بموجبها التحكم فى درجة الغموض التى تسببها إحدى الجماعتين للأخرى.

وهناك ثلاث استراتيجيات مشتركة رئيسية لحيازة القوة وهى: (١) التعاقد (٢) الاستقطاب (٣) الاندماج.



التعــاقــد :

يطلق على عملية اتفاق التبادل المنظم أو التفاعلات المستمرة مستقبلا مصطلح التعاقد. ومن أمثلة ذلك، اتفاقيات المساومة الجماعية بين الادارة والعمال، حيث يوجد قدر من الغموض عند كل جماعة بالنسبة للأخرى. فالادارة من جهة تطالب بقوى عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، فيما يطالب العمال ــ من جهة أخرى ــ بفئات أجور مناسبة ومزايا إضافية وأمان وظيفى. ومن خلال الاتفاق عن طريق المساومة الجماعية الناجحة تتم إزالة الغموض الذى تشكله كل جماعة للأخرى لفترة تتراوح بوجه عام بين السنة والثلاث السنوات. وتكون النتيجة أن كلا من الادارة والعمال قد اكتسب قدرا من القوة عن طريق السيطرة على الغموض واستقرار العلاقة بينهما.

الاستقطاب (Co-opting):

الاستقطاب ثانى الاستراتيجيات المشتركة لحيازة القوة، وهو عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة فى قيادة المنظمة، أو فى الجهاز الذى يتولى وضع سياستها لتجنبها العوامل التى تهدد استقرارها و بقاءها[١٠]. حيث يؤدى استيعاب الجماعات المتفاعلة إلى تخفيف درجة الغموض فى التأثيرات التى يمكن أن تكون لجماعة على الأخرى. فمن الممكن مثلا، أن تضم المؤسسات إلى مجالس إداراتها ممثلين من البنوك المعروفة التى تتعامل معها للحصول على الدعم المالى، وذلك من أجل إقامة علاقات مستقرة مع المؤسسات المالية المقرضة. كما يمكن أن تضم شركة زيت متوسطة الحجم، متخصصة فى تكرير البترول وتوزيع المنتجات البترولية، شركة أخرى متخصصة فى مجال التنقيب عن البترول والنقل وذلك عن طريق الشراء أو الدمج. أما داخل المنظمة الواحدة، فمن الممكن دمج وحدة الشحن فى وحدة التصنيع.

بالرغم من أن عملية الاستقطاب الواردة فى كل من هذه الأمثلة تؤدى إلى تخفيض درجة الغموض الذى تفرضه جماعة على أخرى، إلا أن ذلك يمثل ضربا من التعاون أكثر تقييدا من عملية التعاقد، وذلك لاحتمال ظهور بعض الآثار السلبية. فمثلا حينما تكون عملية الاستقطاب فعالة، فانها تضيف جماعة (خارجية) للجماعة المستقطبة مما قد يثير بعض المسائل المتعلقة بجوانب النشاط الأخرى للجماعة، وممارسة التأثير عليها. ولعله من السذاجة بمكان، الاعتقاد بأن تأثير وتفاعلات ممثلى المؤسسات المالية فى مجلس الادارة سيقف عند حد تأمين الدعم المالى أو المسائل المتعلقة بتخصيص الاعتمادات، بل إنهم، بحكم موقعهم فى مجلس الادارة، يملكون حق المشاركة فى القرارات المتعلقة بالتعاقب فى الادارة، وتطوير منتج جديد، وسياسات توزيع الأرباح وخلافها.

الانـدمـاج :

يطلق على عملية التوحيد بين وحدة تنظيمية وأخرى أو الأعمال المشتركة بينهما، بغرض التخفيف من الغموض، مصطلح الدمج أو الائتلاف. و يتم ائتلاف جماعتين أو أكثر عندما يتعذر تحقيق التعاقد أو الاستقطاب أو يصبح تقليل درجة اعتماد جماعة على أخرى مستحيلا مما ينتج عنه قدر عال من الغموض في التفاعل بين الجماعات.

كثيرا ما يستخدم الائتلاف في مجال السياسة، وخاصة مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة. و يصدق ذلك على النظم السياسية التى تقوم على تعدد الأحزاب، وفى الحالات التى يفشل فيها الحزب السياسى الرئيسى فى الحصول على أغلبية مطلقة فى الانتخابات. ولكى يحقق هذا الحزب السيطرة، و يزيل حالة الشك فى تفاعلات الكيانات السياسية الأخرى، يدخل فى ائتلاف مع واحد من أحزاب الأقلية. و ينتج عن ذلك تكو ين يعمل كجماعة متحدة لتحقيق أهداف محددة، بيد أن هذا الائتلاف قد ينقصه الاستقرار خاصة عندما تبرز خلافات بين أعضائه. فاذا ما وصلت الخلافات حدا يصعب معه احتواؤها، فمن المحتمل أن يسحب حزب الأقلية تأييده للائتلاف، مما يؤدى إلى حالة الغموض، وإلى احتمال الدعوة إلى إجراء انتخابات جديدة.

أما فى المنظمات الأخرى، فيلعب التحالف السائد، أو بالتحديد جماعة الموظفين التنفيذيين، دورا بارزا فى عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة[١١]. و بسبب التزايد فى حجم كثير من المنظمات وتعقيدها، فقد اتسع نطاق توزيع القوة فيها، فيما أصبح عدد المنظمات التى تعمل بفعالية بدون توحيد القوة، فى صورة شخصية رئيسية فى المنظمة ونخبة من المساعدين له، محدود جدا.

و يقول سالزنك (Zaleznik):

«من الممكن أن يؤدى الاخفاق فى إقامة تحالف داخل الجهاز التنفيذى لمنظمة من المنظمات إلى نتائج خطيرة مثل الشلل الذى يتمثل فى عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء والتنازع والتنافس الصريح داخل جماعة المديرين التنفيذيين»[١٢].

فبدون تحالف غالب يعمل على تركيز القوة الموزعة فى المنظمة والتحكم فيها، سيسود الغموض الذى يؤدى إلى فقدان الاتجاه وغياب الأهداف وإلى نشوء الصراع والتدنى فى مستوى الأداء.

هناك أمثلة عديدة لأنواع التحالف الذى يسود فى كل أنواع المنظمات مثل الكنائس ومجالس الأ براشيات فى المنظمات العقائدية، واللجان التنفيذية فى المؤسسات، والوحدات الادارية فى المستشفيات، واللجان الادارية فى كليات إدارة الأعمال. فاذا كان التحالف وأعضاؤه يعملون للنهوض بأهداف ومرامى وأغراض المنظمة فسيتم استبقاؤه. أما إذا كان موقف التحالف مغايرا لذلك، فسيتم حله وتكو ين تحالف آخر بدلا منه.

وكما هو متوقع، فهناك أنواع مختلفة من التحالفات التى يمكن أن تسود فى المنظمات،غير ان هناك ار بعا منها سائدة بشكل كبير وهى:

١ ــ التحالف التنفيذى :

و يتضمن مشاركة مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين والاستشاريين لرئيس الاداريين التنفيذيين فى عملية اتخاذ القرار و بالتالى مشاركتهم فى القوة.و يطلق على هذا النوع من التحالف عادة، اسم فريق الادارة العليا.

٢ ــ التحالف التخصصى :

و يوجد فى المنظمات التى تطغى فيها الأهداف المهنية للأفراد على الأهداف التنظيمية. و يوجد هذا النوع من التحالف فى المنظمات التى يؤدى العمل الفنى فيها (مثل الهندسة والبحث والتطو ير وما شابهها) دورا حاسما.

٣ ــ التحالف البيروقراطى :

حينما يعجز الرئيس الأعلى للمنظمة عن متابعة ما يجرى فيها، يتم تعو يض بعض السلطات للوحدات أو الادارات الأخرى (ما سنسميه فيما بعد باللامركزية). و يطلق على هذا النوع مصطلح التحالف البروقراطى الذى يماثل ما يوجد فى منظمة كبيرة لمنتجات

متنوعة أو خدمات عديدة. فحينما يتركز الاهتمام على الوحدة المعينة، بدلا من تركيزه على المنظمة ككل، ينتج عن ذلك إحلال اهداف الوحدات الفرعية أو الأهداف الشخصية محل أهداف الشركة.

٤ ــ التحالف السياسى :

و يقوم على النشاطات السياسية لأطراف التحالف، أكثر من استناده على السلطة التخصصية أو البيروقراطية أو التنفيذية. وقد ينتج عن انتشار النشاط السياسى فى المنظمة عدم وجود تحالف قوى بالقدر الذى يتيح السيطرة على الأمور وغياب أهداف كلية للمنظمة، وعدم وجود توجه عام للمنظمة.

تعكس التحالفات وأعضاؤها، بوجه عام أنماطا سلوكية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأسباب التى دعت إلى قيام التحالف. وكثيرا ما نقرأ أو نسمع عن عاملين فى منظمات يصفون المؤسسة التى ينتمون إليها بعبارات مثل:

«تعمل شركتنا فى مجال التسو يق» أو «إننا نركز على المواهب الابداعية للعاملين معنا» (فى مؤسسة للاعلان مثلا) أو «تمثل الخبرة الفنية الأساس الذى تقوم عليه مؤسستنا».

تعكس مثل هذه العبارات وغيرها، اختلافات جوهرية فى درجات القوة النسبية للجماعات، كما تعكس التوجه الذى تتخذه المنظمة نحو البيئة.[١٣]

وكما يوضح جدول (١٠ ــ ٢)، فمن الممكن أن تعمل التحالفات المختلفة داخل المنظمات بصورة متباينة.[١٤] فمن الممكن أن تركز إحدى الشركات، و بالتالى التحالف السائد فيها، على استراتيجية خدمة شريحة صغيرة فى السوق، باعتمادها على درجة عالية من الكفاءة فى الخدمة. و يعرف هذا الأسلوب بأسلوب المدافع و يتميز بالاهتمام بحماية المنتج أو الخدمة التى تقدمها الشركة بصورة أفضل، مع التركيز على خفض التكلفة والكفاءة فى الأداء، وزيادة حصة الشركة فى السوق. وعادة ما يكون التحالف السائد، فى مثل هذه الحالة، من نوع التحالف التنفيذى و يهيمن عليه ــ بوجه عام ــ مدير الانتاج والمدير المالى. و يمكن أن نأخذ مثالا شركة كراون كورك وسيل (Crown Cork and Seal)، إحدى أكبر خمس شركات تعمل فى مجال صناعة الأوعية والصناديق. فبدلا من تشتيت الجهود فى صناعات عديدة، وتقليد مؤسسات صناعية كبرى كالشركة الأمريكية لصناعة الأوعية المعدنية (أصبحت الأن المجموعة القارية)، قررت الادارة العليا لشركة كراون الاستمرار فى الصناعة التى تعرفها جيدا ــ صناعة الأوعية وأقفالها للمشرو بات وعلب المبيدات. و يبدو أن هذه الاستراتيجية قد نجحت حيث أصبحت الشركة ضمن المؤسسات الرابحة فى مجال هذه الصناعة.

عندما يتحول الاهتمام إلى تطو ير واختيار منتجات جديدة، مع احتمال التركيز على الابتكار، يسمى هذا الاتجاه استراتيجية المستكشف. وتكون طبيعة التحالف السائد فيها تخصصية و يتكون من تطو ير المنتج و بحث السوق، أو مجالات تجارية أخرى والتى تكون مهمتها ذات توجهات توسعية.

وتنطبق استراتيجية المستكشف على شركة (3 M) التى تعمل على أساس زيادة منتجاتها بنسبة ١٠٪ كل عام، كما تنطبق بالمثل على شركة أبل كومبيوترز.

هناك استراتيجية مؤلفة من استراتيجيتى المدافع والمستكشف هى استراتيجية المحلل. وتقر هذه الاستراتيجية بأنه من الممكن تقسيم المنظمة إلى وحدات يقوم بعضها بالدفاع عن مجال خدماتها، فيما يكون بعضها الأخر مبتكرا ومجددا. وعادة ما يكون هناك تحالف بيروقراطى فى مثل هذا النوع من المنظمات يكون أعضاؤه من أفراد البحوث والتسو يق والادارة الهندسية، و يشغلون مراكز هامة فى المنظمة. و يبدو أن شركة هيولت باكارد ــ على سبيل المثال ــ من المؤسسات التى تبنت استراتيجية المحلل: فهى تمثل استراتيجية الدفاع بمعدات القياس العملية ولكنها تميل إلى اتباع استراتيجية الاستكشاف بانتاجها لأجهزة الكومبيوتر الصغيرة.

اخيرا، ترتبط استراتيجية رد الفعل بوجه عام بتحالف سياسى يتخذ فيه موقف ارتجاعى يتغير حالما تتحول القوة من جماعة لأخرى بفعل النشاطات السياسية. وتكون نتيجة ذلك منظمة بدون اتجاه محدد حيث يلاحظ التغيير المستمر فى المنتجات او الخدمات المقدمة، والتقارب فى البيانات التى تصدر عنها.

شكل ١٠ ـ ٣ انواع التحالفات ومهامها

	المدافع	المستكشف	المحلل	رد الفعل
نوع التحالف	ـ تنفيذى	تخصصى	بيروقراطى	سياسى
المهمة	ـ الدفاع عن المجال	التوسع فى المجال	١ ـ الدفاع عن المنتجات الجديدة ٢ ـ التوسع فى المنتجات الجديدة	تغيير متكرر
نموذج العضوية	ـ الاندماج والمالية	تطوير المنتج/ بحث السوق/ البحث والتطوير	الهندسة/ التسويق البحث والتطوير	متغير/ ليس له نمط مميز
الأهداف	١ ـ الكفاءة ٢ ـ خفض التكلفة ٣ ـ زيادة الحصة ٤ ـ السوق	١ ـ الابتكار ٢ ـ منتجات جديدة ٣ ـ مقابلة فرص التقدم الخارجية بفاعلية.	تشكيلة من المدافع والمستكشف.	النص صراحة على البقاء أو عدمه.

هذه الأنماط السلوكية أو الاستراتيجيات المرتبطة بالتحالف ـ المدافع والمستكشف والمحلل ورد الفعل ـ ليست جامدة وصارمة: أى من المحتمل أن نجد منظمة تستخدم استراتيجية المدافع التى لا يسود فيها تحالف تنفيذى، وتشتمل على مدير الانتاج والمدير المالى. كما أن هذه الفئات ليست وصفية فقط بل تساعد على معرفة الأسباب وراء الطريقة التى تتصرف بها منظمات معينة.

كيف تؤثر القوة على السلوك؟

إذا قمنا بتجميع المصادر المختلفة لقوة القائد الادارى، فمن الممكن إبراز الأسباب التى تحمل الشخص أو الجماعة المستهدفة على الاستجابة لمحاولات التأثير من قبل الفاعل. وتنقسم عملية التأثير هذه إلى ثلاث فئات رئيسية: المسايرة، والمطابقة، والتبنى أو التوافق الداخلى.[١٥]

المسـايرة:

عندما يخضع الهدف لمحاولات التأثير من قبل الفاعل لتوقع الهدف للمكافأة أو لتجنب العقاب، يطلق على ذلك المسايرة أو المواكبة. فالهدف يتصرف وفق توجيهات الفاعل لأنه يتوقع شيئا من الفاعل كمقابل لذلك التصرف. فعندما يطلب من الجناح أو المهاجم فى فريق لكرة القدم أن يصد اللاعب الخصم قبل وصول الكرة إليه، فانه لا يطيع توجيهات المدرب لاعتقاده أن هذه الحركة ستنجح، ولكن لاحتمال استبداله بلاعب آخر ولذلك يتبع توجيهات المدرب. و بنفس الطريقة يمكن أن يطلب المشرف من أحد المهندسين البقاء لوقت متأخر، ذات ليلة، لاعادة كتابة جزء من تقرير عن الانتاج، سيتم عرضه على الادارة فى اليوم التالى. فاذا ما أكمل المهندس المهمة بنجاح، فقد يتوقع مكافأة أو تقديراً من قبل رئيسه المباشر لقاء الجهد الاضافى الذى قدمه حتى لو كان الجزء الذى أعاد كتابته يمثل جزءاً يسيرا من التقرير.

ولكى تكون عملية التأثير فعالة، لابد من توافر عنصرين:

أولا – يجب أن تكون هناك موارد كافية تحت تصرف الفاعل: لضمان وجود صورة من صور المكافأة . و بعبارة أخرى، يجب أن يكون الفاعل قادرا على الوفاء بالمكافأة الموعودة ، فاذا لم تكن المكافأة متوافرة بعد أن يظهر الأفراد المستهدفون السلوك المطلوب، فمن المحتمل ألا يتصرفوا بنفس الطريقة فى المرة القادمة، التى يصدر فيها توجيه مماثل.

ثانيا – يجب أن تتوافر للفاعل القدرة والفرصة لمراقبة سلوك الشخص المستهدف. و يعنى ذلك أن يكون الفاعل قادرا على تقرير ما إذا كان الشخص (المستهدف) قد اتبع توجيهاته بالفعل حتى يمكن إثابته، أو توقيع العقاب عليه بطريقة فعالة. وأهم من ذلك يجب أن يعرف الفرد (المستهدف) أن سلوكه مراقب من قبل الفاعل.ففى الأمثلة التى ذكرناها أنفا، إذا أخفق مدرب الكرة فى استخدام الأشرطة السينمائية للمباراة أو عجز المشرف الهندسى عن مراقبة المهندس وهو يغادر مكان العمل مبكرا من ذلك اليوم دون أن يكمل التقرير، فلن تتم ملاحظة السلوك المواكب للتوجيهات.

المطابقة :

توصف الحالة التى يمتثل فيها شخص لأمر مباشر من شخص أخر بغرض إقامة علاقة مرضية بينهما أو المحافظة على هذه العلاقة، بالمطابقة. و بعبارة أخرى، يكون الشخص المستهدف منجذبا نحو الفاعل بصورة تجعله مستعدا لأن يكون موضعا للتأثير بواسطة الفاعل، لأنه يعطى هذه العلاقة قيمة كبيرة. فهو هنا، لا ينظر للسلوك باعتباره مناسبا أو مرضيا ، ولكن المهم عنده أنه تأثر بالفاعل وأن ناتج ذلك هو تقوية العلاقة بينهما.

يطلق على مثل هذا السلوك أحيانا اسم السلوك المقلد. وهناك أمثلة كثيرة لهذا النوع من أنواع التأثير من حولنا.[١٦] فالأطفال الصغار يقلدون الأبوين فى أشياء مثل عادات الأكل وتعبيرات الوجه والنشاط الترفيهى أو الهوايات. وكثيرا ما نشاهد المديرين الشباب فى المنظمات يقلدون أسلوب المديرين الكبار. فقد يستخدم أحد المديرين الناشئين نفس العبارات التى استخدمها مدير أخر أكثر تجربة منه أو يحاكيه فى الملبس والمظهر الخارجى أو يزين مكتبه بشكل مماثل لمكتبه، ليفوز باهتمام ذلك الرئيس.

بدأت الكثير من المنظمات فى استخدام المطابقة أو السلوك المحاكى فى عملية التدريب على أعمال المديرين. وقد أطلق على هذا الأسلوب مصطلح «التوجيه الخاص» حيث يتم تعيين المديرين الصغار أى «التوابع – Protégés» بصورة رسمية أو غير رسمية للعمل مع مدير أخر أكبر درجة وخبرة بغرض اكتساب مهارات إدارية من خلال الملاحظة والتفاعل والتجربة. وفى الواقع، فان عملية التوجيه الخاص هذه تحاول «تشذيب» وتهيئة المناخ الملائم لاكتساب المهارات اللازمة للمدير الفعال.[١٧]

ما الفائدة من علاقة التوجيه الخاص أو الوصاية؟ لا تمثل هذه العلاقة، بالنسبة للتابع، فرصة لمعرفة العمل من مدير متمرس فقط بل وتوفر أيضا الفرصة لتعلم كيفية التفاعل مع الآخرين، وكيفية معالجة المشكلات التى تواجهها المنظمة. وأكثر من ذلك، فهى فرصة للتابع لتحديد مساره المهنى ولتكوين فلسفته الخاصة للادارة واكتساب الثقة بالنفس فى قدراته الادارية.

لناخذ على سبيل المثال حالة سوزان سوان نائب الرئيس لشركة مورقان للائتمان التى تولت فى الثلاثين من عمرها مسئولية إدارة صندوق معاش التقاعد الذى تبلغ موازنته بليون دولار فى واحد من أكبر خمسة بنوك فى الولايات المتحدة، قالت :

«لقد أحرزت النجاح الذى أنعم به الآن، ومع ذلك لم أنس أننى قد تلقيت عونا محدودا على طول الخط – من موجه ناصح ... وهو الشخص الذى يسهل الطريق و يساعدك فى طريق النجاح. فاذا استطعت أن تجتذب شخصا ما ليقوم بهذا الدور يلزم أن تثبت أنك أهل لذلك. لقد حصلت على شارة الكفاءة بعد أن أصبحت نائبة للرئيس».[١٨]

ليست ظاهرة النصح والرعاية أمريكية بحتة ؛ فقد نسب إلى جوشم زاهن (Joachim Zahn) مدير شركة دالمر بنز (Dalmer Benz)، الشركة الصانعة لسيارات مرسيدس بنز، أنه يعتبر الدكتور فرتز بريكمان (Fritz Brickman)، المحاسب والمنتج الصناعى الشهير، ناصحه أو راعيه، عندما كان يعمل فى شركة بريكمان للمحاسبة فى بداية حياته العملية. فلم يقدم بريكمان الدعم والنصح فقط

لزاهن، بل عرفه بكثير من الشخصيات ذات التأثير في مجال الصناعة الألمانية. وقد أثبت التعرف على هذه الشخصيات أثره الكبير في مستقبل زاهن الوظيفي في مجال صناعة السيارات. أما بالنسبة لمن يقوم بدور الناصح فان العمل مع التابع (Protégé) يعطى شعورا بالرضا، ومعنى للفخر والانجاز لتطوير مدير مقتدر، يستطيع أن يحمل لواء الشركة في المستقبل.

هناك عنصران أساسيان في عملية المطابقة.

أولا: يجب أن تكون هناك درجة من الانجذاب بين الفاعل والمستهدف ، وهذه نقطة هامة . إلا أنها تهمل في بعض الأحيان.

ثانيا ـ يجب أن يكون السلوك المقلد ذا مغزى أو اهمية بالنسبة للعلاقة: فمثلا، لا يعتبر تصفيف الشعر بطريقة مماثلة للفاعل فهما لعلاقة المستهدف والفاعل، كما يكون محاكاة أسلوب الأخير في إدارة الاجتماعات.

التبني او التوافق الداخلي (Internalization):

إن ما يحدث في أسلوب المسايرة هو حث الهدف للقيام بعمل، أو سلوك معين لكي يتلقى المكافأة او يتجنب العقاب. أما في عملية المطابقة، من جهة أخرى، فان الشخص المستهدف لا يهتم بمضمون السلوك، بل بالمحافظة على علاقة مرضية بالقائد. لذلك تشكل المسائل الخاصة بالمكافآت ومضمون السلوك والعلاقات بين التابع والرئيس لب هذه العمليات.

أما بالنسبة للتبني أو للتوافق الداخلي فاننا نعنى بنفس الجوانب ولكن بنظرة مختلفة. فاذا تأثر الأفراد المستهدفون عن طريق التوافق الداخلي، فذلك يعنى أنهم يتصرفون بطريقة تتفق مع قيمهم الخاصة؛ أي أنهم يتصرفون بطريقة يعتقدون أنها صحيحة ومناسبة. و بعبارة أخرى ينصب اهتمام المستهدف على مضمون السلوك وليس على الوعد بالمكافأة أو الحاجة للارتباط بالفاعل.

لنأخذ اجتماعا لمديري الادارات في أحد المستشفيات على سبيل المثال. فحين يشير مدير المستشفى إلى أن مصاريف التشغيل تجاوزت الميزانية بنسبة ١٨٪ فمن المحتمل أن تفسر مديرة التمريض ذلك بأنه يعنى ضرورة مراقبة المصروفات خلال الأشهر الستة القادمة بعناية. ولا يحتاج الأمر إلى أن يتم إبلاغها، مثلا، بتخفيض ساعات العمل الاضافي بالنسبة لمرضات العنابر. فهي إذن تتبنى الفكرة، وتعتقد أن هذا التصرف هو الخطوة الصحيحة للادارة دون أن تهتم كثيرا بالمكافأة في مقابل خفض المصروفات (إن وجد) أو بتحسن في علاقتها بمدير المستشفى.

كما هي الحال بالنسبة لعمليات التأثير الأخرى، فللتوافق الذاتي أو الداخلي عدد من العوامل الرئيسية الواجب توافرها لنجاحه:

أولا: لا بد من مصداقية مصدر التأثير. ففي مثالنا السابق للمستشفى، يجب أن تعتقد مديرة التمريض بصحة ما يقوله مدير المستشفى.

ثانيا ــ لا بد أن يكون السلوك متوافقا مع الموضوع إذ ينبغي أن يكون الموضوع خفض المصروفات من مسؤولية مديري الادارات وإلا فلن يحدث تغيير في السلوك.

لخصنا في جدول (١٠ ــ ٤) موجزا للملامح الأساسية لنقاشنا السابق. لاحظ أن مصدر السلطة الذاتي للفاعل يرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات التأثير الثلاث؛ فالمسايرة ترتبط بقوة المكافأة والقسرية وقوة المعلومات، وترتبط المطابقة بالقوة المرجعية، فيما يرتبط التوافق الداخلي بالقوة التخصصية والشرعية.

و يتضمن هذا الجدول والنقاش الذي سبقه مفهومين أساسيين بالنسبة للمديرين. أولا: قد يكون التبني أو التوافق الذاتي من اقوى واهم عمليات التأثير ــ على الشخص المستهدف ليتصرف التصرف الصحيح بأقل جهد و بدون تكلفة لعملية الرقابة والاشراف. ثانيا: إذا أحس المدير بضعفه في واحد أو اكثر من مرتكزات القوة فمن الممكن أن يحدث التأثير باستخدام الأساليب الأخرى. أما إذا

كانت قوة الثواب والاكراه تمثل جانب الضعف في وظيفة المدير مثلا، يمكنه التحول إلى المطابقة أو التوافق الذاتي للحصول على النتائج المناسبة. غير أن المديرين الأكثر فاعلية قد أصبحوا يؤثرون على الآخرين عن طريق استخدام عمليات التأثير الثلاث جميعها. بينما يحد الأساس الضعيف للقوة، من قدرة الشخص على التأثير.

جدول ١٠ ـ ٤ خصائص عمليات التأثير الثلاث

العملية	اساس سلطة الفاعل	سبب تأثر الشخص المستهدف	متطلبات الموقف
المسايرة	المكافأة الالزام المعلومات	الحصول على المكافأة أو تجنب العقاب	يجب أن يتحكم القائد فى الموارد و يكون قادرا على منح المكافأة أو توقيع العقوبة.
المطابقة	مرجعى	الرغبة فى إقامة علاقة مرضية مع القائد والمحافظة عليها.	انجذاب بين القائد والمستهدف يجب أن يكون السلوك المراد التأثير عليه ذا أهمية
التبنى (التوافق الذاتى)	تخصصى شرعى	النظرة إلى السلوك باعتباره ملائما و يتسق مع القيم	يجب أن يكون للقائد مصداقيته. يجب أن يتلاءم السلوك مع المنظمة.

الصـــــراع:

تفوق جون بروكس فوكوا (John Brooks Fuqua) بعد ٢٨ عاما، على كثير من خصومه حينما قام بتحو يل شركته من محطة وحيدة للتلفزيون فى اوقستا، بولاية جورجيا، إلى مؤسسة صناعية متنوعة، بلغ مبيعاتها ١,٦ بليون دولار فى السنة لتصبح إحدى المؤسسات الكبرى فى جنوب أمريكا. وفى اواخر عام ١٩٨٠م أعلنت شركة فوكموا، فى هدوء، تحولا أخر حيث عزم مستر فوكوا على جعل الشركة شركة خاصة بشرائه كل أسهمها.

بدات القصة فى هدوء تام عندما تقدمت شركة فوكوا بشراء كل أسهمها البالغ عددها ١٢,٩ مليون سهم بواقع عشرين دولارا للسهم الواحد، أو بمبلغ إجمالى يساوى ٢٥٨ مليون دولار. وقد كان سعر السهم فى بورصة نيو يورك وقتها ١٥ دولاراً. بعد مرور أقل من اسبوعين عرضت فورستمان ليتيل (Forstman Little)، شركة صغيرة للاستثمار فى نيو يورك، مبلغ ٢٥ دولارا للسهم الواحد لتصبح القيمة الاجمالية للأسهم مبلغ ٣٢٢,٥ مليون دولار.

قام اربعة من كبار مديرى شركة فوكوا بعرض مزايدة فورستمان على مجلس إدارة الشركة دون استشارة رئيسهم المباشر. و بسبب جراتهم، قام مستر فوكوا بفصلهم من العمل فورا. وقد روى أحد المديرين المفصولين لممثل احد أجهزة الاعلام باتلانتا «أن ما حدث بالضبط أنه كان جالسا عندما أخبرنا بفصلنا عن العمل (لأنكم لا تعملون لصالح الادارة)»؟!

يمثل هذا الموقف المقتضب نموذجا للسلوك الذى يحدث غالبا فى المنظمات، أى الصراع. سنتناول فى معالجتنا لموضوع الصراع، طبيعته ومصادره وآثاره و بعض الأساليب الشائعة التى تستخدم فى معالجته.

نظرات للصراع:

ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين فى الطرق التى ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التى تقوم بها الجماعات الأخرى. وحينما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية، يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينها.

لقد تغيرت كثيرا نظرة المديرين للصراع والكيفية التى يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية. كان الاتجاه التقليدى القديم ينظر للصراع على أساس أنه وضع ينبغى تجنبه، وضع ينشأ عن الصراعات الشخصية، أو فشل القيادة، والذى يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة. أما الاتجاه المعاصر، من ناحية ثانية، فينظر للصراع على أساس أنه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمى و ينشأ فى الأصل عن التعقيدات الموجودة فى داخل أجهزتنا التنظيمية. ومن الممكن أن تساعد معالجة الصراع ــ من خلال استخدام وسائل معينة كحل المشكلات ــ فى إحداث تغيير إيجابى فى التنظيم.

طبيعة الصراع :

يمكن النظر للصراع فى المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى، والشكل. فمثلا هناك الصراع الذاتى ــ داخل الفرد ــ كما رأينا فى الفصل الثامن عند حديثنا عن صراع الدور. و بالمثل، يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما. وأخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة، أو بين الجماعات، فى شكل صراع داخلى. أو بين الجماعات و بعضها.

فمن الممكن ان يتخذ الصراع، ايضا، أشكالا عديدة ومختلفة،منها ار بعة اكثر انتشارا هى :

١ ــ **صراع الأهداف،** حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الأخرون.
٢ ــ **الصراع الفكرى أو الادراكى،** حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
٣ ــ **الصراع العاطفى،** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
٤ ــ **الصراع السلوكى،** حيث يأتى الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.[٢٠]

سيركز مدخلنا لموضوع الصراع، فى الأساس، على الصراع فى المستوى الفردى ومستوى الجماعة الواحدة، ومستوى الجماعات كما سيتم التركيز أيضا على جوانب متعددة للصراع كما سيظهر فى الجزء التالى.

مصادر الصراع :

هناك العديد من مصادر الصراع فى المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة شائعة هى: تعارض الأهداف، ومتطلبات اتخاذ القرار، وتوقعات الأداء. وكما يوضح شكل (١٠ ــ ٥)، فان هذه المصادر الثلاثة ترتبط، من منظور جماعى، ارتباطا وثيقا بالخصائص الرئيسية للاعتماد المتبادل، وغموض المهام، وتوجه الوقت والهدف، التى عرضنا لها فى الفصل السابق.

تعارض الأهداف :

يتضمن تعارض الهدف، الذى يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعيار الذى يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز، أنه من أكثر مصادر الصراع حدوثا.[٢١] وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما توجه الوقت والهدف، والعوائق التى تقف دون إنجاز الهدف.و ينشأ عن الاختلاف فى الفترة الزمنية (طو يلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجى ــ اقتصادى والمرتبط بالسوق، والعلمى) ــ حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متمايزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجى ــ اقتصادى قصير المدى)، والبحث (توجه علمى طو يل المدى)، فمن الممكن أن تكون حالة التمايز فى توجه الوقت والهدف تلك، مصدرا للصراع.

إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها، ينشأ عن ذلك عوائق لانجاز الأهداف. لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى ــ مثلا ــ تفكر فى تطو ير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم. وحيث إن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمارا رأسماليا كبيرا، فقد قررت الادارة العليا إدخال المحرك الجديد فى واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه، أو بونتياك، أو أولدزمو بيل، أو بيو يك، أو كاديلاك). و بما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية فى السوق، فقد يتطلع

كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد، غير أن قسما واحدا من بينها هو الذى سيستلم المحرك فى المدى القريب. و بذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة فى سبيل تحقيق أهدافها.

متطلبات اتخاذ القرار:

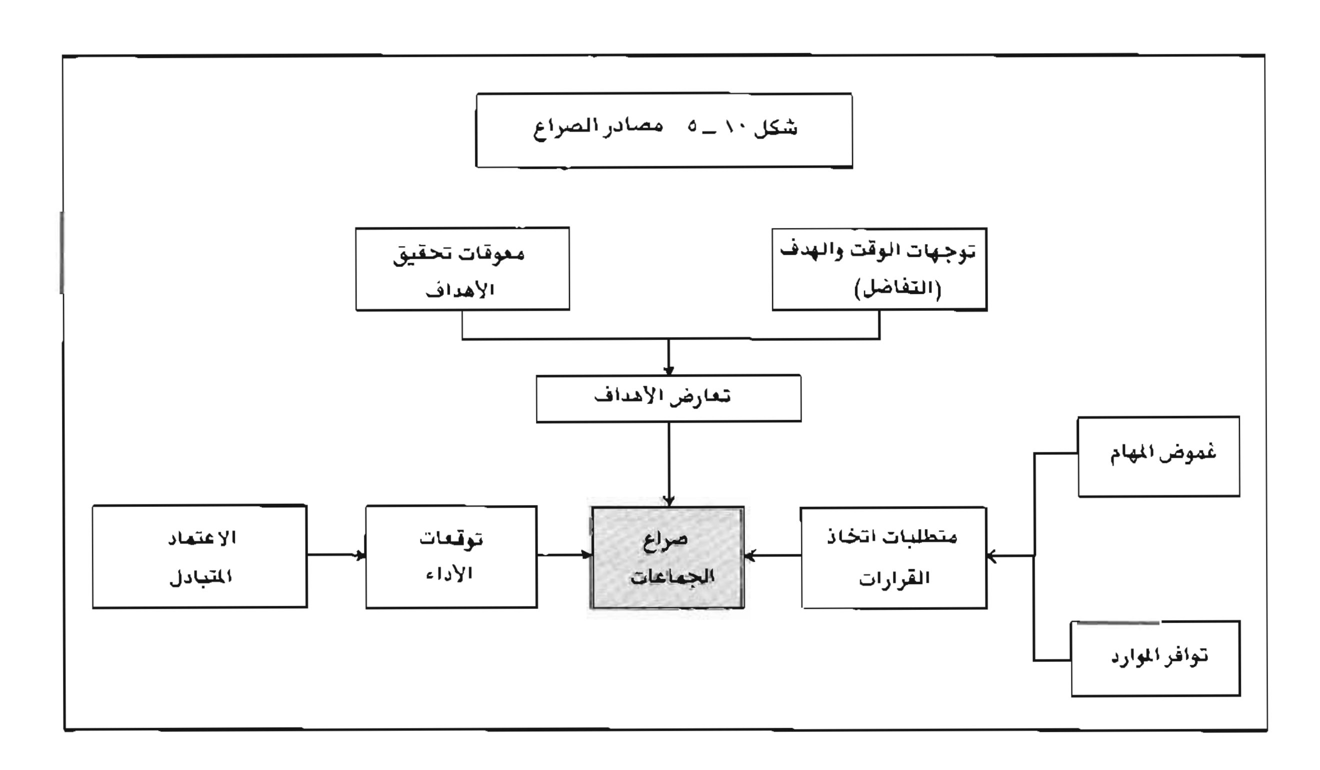
يتعلق المصدر الثانى المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التى تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

(١) درجة الغموض فى المهام

(٢) توفر الموارد.

تشير درجة الغموض فى المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات. وكما أشرنا سابقا، فان المهام التى تؤدى بوساطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات. فكلما زادت درجة الغموض فى كل مهمة، زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا، يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار. و يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتى تحتاجها كل منها لانجاز أهدافها. و يتعين أن تقوم أى منظمة بتوزيع الموارد المالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التى ترى أنها كافية وعادلة. إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا وعادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى. وغالبا ما تصاب الجماعة التى ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالاحباط، وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى. وقد يؤدى موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية.



لننظر فى قسم البحث التطبيقى والتطوير لاحدى المؤسسات الصناعية الكبرى. فقد يطلب مدير البحث أثناء عملية إعداد ميزانية المؤسسة، تخصيص مبالغ إضافية ليتمكن من تعيين عشرة علماء جدد. ومن المحتمل أن يطلب مدير التطوير أيضا الموافقة على تعيين تسعة مهندسى تطوير. غير أن المنظمة توافق على تعيين تسعة مهندسين وثلاثة باحثين فقط بسبب الاعتمادات المالية المحدودة. فاذا لم يكن هناك اتفاق مشترك بين الادارة العليا والقسمين المعنيين، فقد يؤدى هذا الموقف إلى إثارة العداء والصراع مستقبلا بين هاتين الجماعتين.

توقعات الأداء :

يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذى تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات، على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى. فمثلا، يقوم الجراحون فى المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكون إخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح. ولا يتم تركيب الاطارات فى السيارات فى خط الانتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح،كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات.

السلوك فى المنظمات

الصراع فى شركة كامبل سوب (Campbell Soup)

ادرك قوردون ماكفرن(Gordon McGovern)، حال توليه رئاسة شركة كامبل سوب فى عام ١٩٨٢م، ضرورة إجراء تغييرات فى الشركة. لقد ادت عادة تمجيد المهندسين وتفضيلهم على العاملين فى مجال تسويق المنتجات، تلك العادة القديمة التى يرجع تاريخها إلى حوالى مائة عام، إلى تحقيق الكفاءة فى العمليات،ولكن إلى قدر محدود من الابتكار أو الدافعية لأداء شىء جديد ومختلف. واستقر الربح فى الشركة فى معدل أقل من مستوى الربح فى مجال الصناعة.

لقد كانت التغييرات التى أجراها ماكفرن سريعة وشاملة، اشتملت على إعادة توزيع وظائف الادارة العليا وتقسيم الشركة إلى خمسين وحدة عمل بغرض تشجيع روح العمل التجارى. فليس مهما معرفة من قام بتطوير المنتج، فى الوقت الحاضر، أو مدى الصراع الذى ينشأ عن هذا الوضع، طالما أن المنتج يتم تطويره، وعلى ذلك، قامت وحدة إنتاج صلصة المكرونة وليس فريق الأطعمة المجمدة، بتطوير الأطعمة المكسيكية المجمدة. ولماكفرن أيضا عادة التجوال فى ردهات المصنع للتحدث مع العاملين. وكثيرا ما ينتقد منتج احد المديرين عند مدير أخر، وهو يعرف تماما أن تعليقاته وانتقاداته تصل إلى أسماع ذلك المدير موضع الانتقاد. وعلى الرغم من تخوف بعض المديرين من هذا الأسلوب، إلا أن أغلبهم يعمل بجد ليثبتوا ان ماكفرن مخطىء.

لا يوجد فى نظام ماكفرن سلطة الأوامر العليا، أو تسلسل السلطات. فاذا ما أراد الحصول على معلومات عن منتج معين، فانه يطلبها مباشرة من مندوب للبيع أو مدير للمصنع باعتباره مدير المنتج المعين،إذ انه يفضل الاتصال بالشخص الذى يملك المعلومات مباشرة و يتوقع من الآخرين أن يتبعوا فلسفته تلك.

فيما تحسن الأداء، أنشأ سلوك ماكفرن جوا يثير الصراع، وفق ما جاء على لسان أحد المديرين. ففيما كان الذين يعملون على خفض التكاليف يرقون إلى وظائف أعلى فيما مضى، اصبح الذين يثيرون مشاعر الآخرين والمشكلات هم الذين يتقدمون الآن. وقد دفعت حالة الغموض هذه العاملين للعمل بجد، على الأقل فى شركة كامبل سوب.

ماخوذ من: Damon Darlin; "Road Can be Bumpy When New Chief Acts to Enliven His Firm", The WSJ, Sept, 17,1984, p. 1.

ترتبط توقعات الأداء فى سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات . و ينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل التى عرضنا لها فى الفصل السابق ــ المشترك والمتسلسل والتبادلى ــ تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أى كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلى، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى فى أداء مهامها. فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل فى مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما. و يتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلى الذى نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.

آثار الصراع بين الجماعات:

كمثال للصراع بين الجماعات نأخذ اثنين ـ من المرشحين السياسيين ـ ينتميان لحزب سياسى واحد ومنظمتين مختلفتين، إلا أنهما يتنافسان فى الانتخابات التمهيدية لمقعد فى مجلس الشيوخ الأمريكى. يعود أصل الصراع، فى هذه الحالة، إلى التعارض فى الهدف ومتطلبات اتخاذ القرار،حيث يقف كل منهما فى طريق الآخر. وفى حالة وجود صراع، **فمن الممكن ان يتوقع حدوث تغييرات على مستويين:**

(١) تغييرات داخل الجماعة الواحدة (٢) تغييرات بين الجماعات

التغييرات داخل الجماعة الواحدة:

من الممكن ملاحظة أربعة أنماط من السلوك على الأقل، داخل الجماعات المتصارعة:

١ ـ **تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة:** كما أشرنا فى الفصل الثامن يدفع التهديد الخارجى الجماعة إلى التكاتف والتعاون كوحدة واحدة. ففى مثالنا السابق، تحاول كل هيئة انتخابية أن تؤكد على وحدة هدفها، و بهذا تصبح كل جماعة أكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لأعضائها، و يصبح الولاء والمواكبة هما السلوك المقبول فيما تطرح الاختلافات الشخصية جانبا.

٢ ـ **توجه المجموعة نحو أداء المهام:** لا وقت للتراخى أو «التبديد» حيث توجه كل الجهود لمقابلة التحدى الذى تفرضه الجماعة الأخرى و يصبح السياسيون أكثر جدية بخطورة مهمتهم.

٣ ـ **التركيز المتزايد على التنظيم:** لضمان تحقيق المهمة بنجاح، يتم التركيز على الأنظمة والاجراءات ومركزية المسئوليات. كما يتم وضع أنظمة جديدة وتطبيقها.

٤ ـ **الاتجاه نحو اتوقراطية القيادة:** توافقا مع النقطتين الثانية والثالثة السابقتين، تضيق فرصة المشاركة وتتزايد الحاجة إلى قيادة قوية وحاسمة. و يصبح معظم مديرى الحملات الانتخابية فى مثالنا، أكثر حزما ومهارة فى إصدار الأوامر واتخاذ القرارات العاجلة (الفردية) والملزمة.

التغييرات بين الجماعات المتصارعة:

تتميز التغييرات التى تحدث فى نشاطات الجماعات المتصارعة أيضا بأربعة أنماط سلوكية:

١ ـ **تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية:** تعتبر الجماعة المتنافسة «عدوا» و ينظر إليها نظرة عدائية. وغالبا ما ينظر إلى القائمين بالحملة الانتخابية الآخرين، وحتى المرشح نفسه، ومناقشتهم من خلال نقاط الضعف فيهم.

٢ ـ **تفشى استخدام الصفات السلبية:** كثيرا ما نشهد، فى مجال العمل السياسى. محاولات حزب من الأحزاب «وصف» المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم، مثلا، بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى وضد الأفراد والأقليات، واتخاذ موقف دفاعى تجاه الخصوم.

٣ ـ **ضعف الاتصال بين الجماعات:** كلما تطور الصراع، تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات. علاوة على ذلك، فان التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة،حيث يعتبر التآخى مع العدو سلوكا منحرفا أو منشقا لا يسمح به.

٤ ـ **الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى:** يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط بل لرصد النشاطات غير الشرعية والتى يمكن أن تساعد فى التأكيد على الصفات السلبية لها.

يندر أن ينتهى سلوك الأطراف المتصارعة فى المنظمات إلى عداء مكشوف،على ان الصراعات التى تحدث بين بعض الاتحادات النقابية والادارة (تعتبر) استثناء من هذه القاعدة. و يمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات فى المنظمات.

معالجة الصراع:

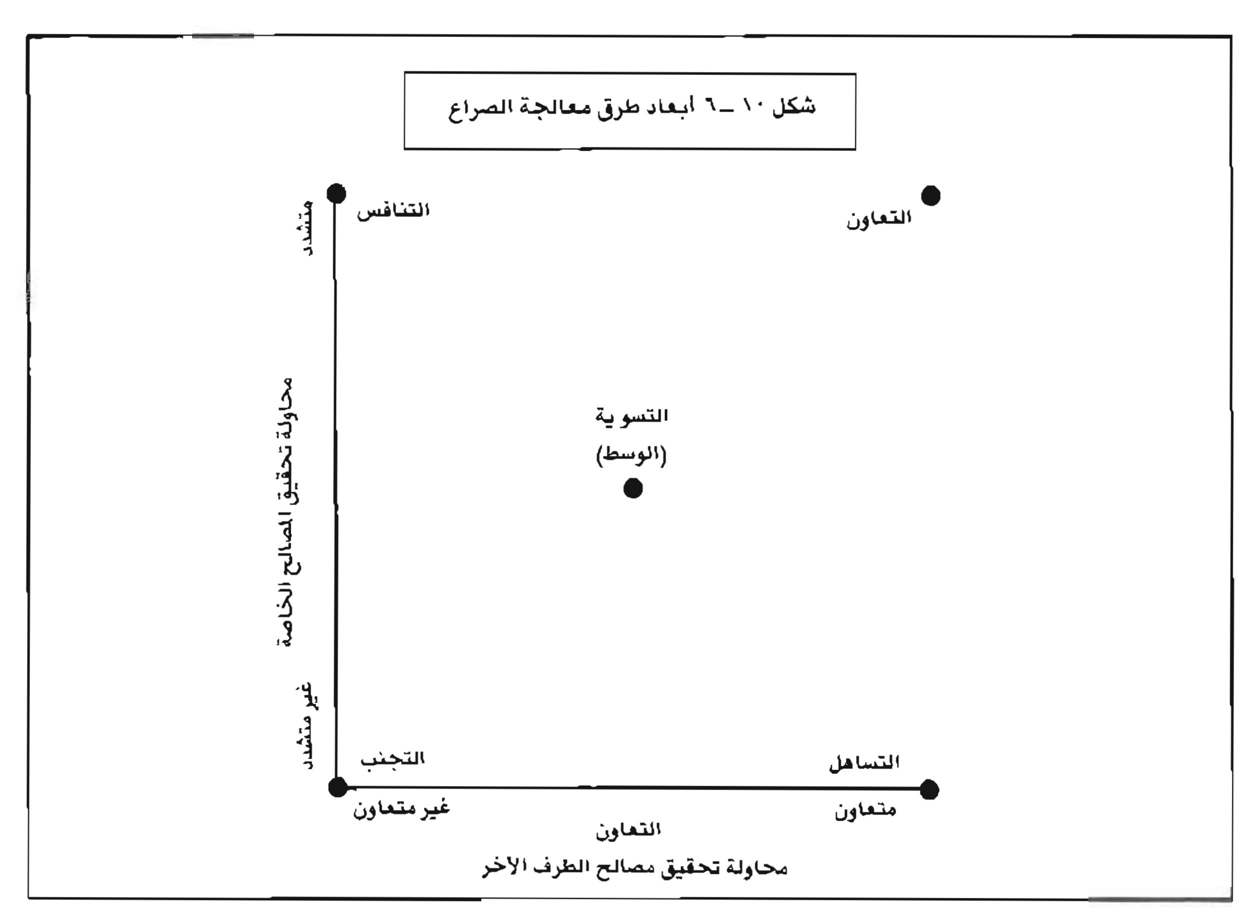
لقد ظل العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التى يمكن بها معالجة الصراع. وتركز البحث فى هذا المجال حول تحديد الأسباب الأساسية للصراع، ثم اختيار الأسلوب الأساسى والاستراتيجية المحددة لمعالجة الصراع. وسنتناول فى هذا القسم العنصر الأخير بالتفصيل.

أساليب معالجة الصراع:

ركزت الأساليب المختلفة التى استخدمت فى محاولات معالجة الصراع، تاريخيا، على شخصيات أطراف الصراع أو انماطهم أو قيمهم. وقد ركزت هذه المداخل على تفضيل الفرد للسلوك الموجه للعمل، أو السلوك الموجه للأفراد، أو الاثنين معا. وقد أفسح هذا الأسلوب المجال لوجهة النظر التى تقول: إن لمقاصد الطرف المشارك فى الصراع، أو لأسلوب معالجة الصراع ـ صلة وثيقة بحسم الصراع القائم.

وكما يصور شكل (١٠ ـ ٦)، يبدأ هذا الأسلوب بتحديد بعدين أساسيين:

التعاون: وهو مدى محاولة أحد الأطراف تأمين مصالح الطرف الآخر، والافتئات: وهو مدى محاولة أحد الأطراف تأمين مصالحه فقط.



المصدر: Thomas. Kenneth; "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Behavior.** Adopted From Fig. 4, p. 900.

و يتضمن إطار هذين البعدين خمسة أساليب للصراع هى:

١ ـ التنافس أو القوة (حازم ـ غير متعاون) وهو التغلب على الطرف الأخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب ذلك الطرف.

٢ ـ التساهل أو التضحية (غير متشدد ومتعاون)، إتاحة الفرصة للطرف الأخر لتأمين مصالحه على حسابك.

٣ ـ التجنب (غير متشدد ومتعاون)، إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادى أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع.

٤ ـ التعاون (متشدد ومتعاون) محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين.

٥ ـ الموفق (موقف وسط بين التشدد والتعاون) محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية.[٢٢]

يعطى جدول (١٠ ـ ٧) تفصيلات أكثر عن هذه الأساليب. و يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموقف نفسه. من بين هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه فى ذلك الوقت، والقوة النسبية لكل من الأطراف المتفاعلة، ومواقعها فى التنظيم. فقد يرى أحد المسؤولين فى النقابة، مثلا، أن مسائل الرواتب والمزايا الاضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة فى المفاوضات القادمة مع الادارة بشأن عقد العمل ـ أنها هامة بالدرجة التى تجعله يعتقد ما يبرر استخدام أسلوب التنافس المباشر فى هذا الموقف.

وقد يميل أحد المديرين ـ مثلا ـ إلى استخدام أسلوب التساهل حينما يفرض أحد التنفيذيين الكبار من الذين يملكون درجة عالية من قوة الثواب والعقاب تنفيذ برنامج معين. أخيرا، قد يعانى مديران لادارتين مختلفتين من التعارض حول استخدام وحدة معالجة البيانات الوحيدة المتوافرة. ومن الممكن أن يتم فى هذه الحالة اختيار أسلوب الأخذ والعطاء، أو التنازل حيث يقدم كل طرف تنازلات لحل المشكلة.

كيف يرى المديرون أساليب معالجة الصراع تلك؟ لقد توصل الباحثون إلى أن المديرين الذين شملهم المسح يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التعاون أو أسلوب المصالحة (التسوية)، فيما يتهمون خصومهم باتباع أسلوب التنافس بصورة مطلقة.[٢٣] و بعبارة أخرى، ينظر للمناوئين على أساس أنهم متصلبون، فيما يرى المديرون أنفسهم بأن لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكلة. ولعل مثل هذه الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك متفش فى المنظمات.

استراتيجيات محددة لمعالجة الصراع :

بما أن الصراع جزء من طبيعة منظمات اليوم المعقدة. فمن الضرورى أن يكون للادارة القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمى. وقد أصبحت القدرة على التقليل من الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين.

و يمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته فى اربع فئات تشمل :

(١) التجنب (٢) التهدئة (٣) استخدام القوة (٤) المواجهة.[٢٤]

(١) التجنب :

تتضمن استراتيجية التجنب بوجه عام، التغاضى عن أسباب الصراع،على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة.

وهناك ثلاثة أساليب شائعة تتبع بموجب استراتيجية التجنب تشمل:

(أ) الاهمال (ب) الفصل الجسدى (بين الأطراف) (جـ) التفاعل المحدود.

يتضمن (أ) الاهمال تجاهل الموقف السيىء كلية، و يميل الأشخاص عادة إلى «التغاضى عن» أو إهمال التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه. و بما أن هذه الطريقة لم تحدد مصادر الصراع، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن.

شكل ١٠ ـ ٧ الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع

اساليب معالجة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب
التنافس	١ ـ عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البت مثل الحالات الطارئة. ٢ ـ فى المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة. ٣ ـ فى مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب.
التعاون	١ ـ إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذى يوجب التنازل والتوفيق. ٢ ـ عندما يكون هدفك الأساسى هو التعلم. ٣ ـ الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. ٤ ـ إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح. ٥ ـ للتأثير على الآراء أو المواقف التى تتعارض مع علاقة ما.
المهاودة (التسوية)	١ ـ عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشددا. ٢ ـ عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة فى درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة. ٣ ـ للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. ٤ ـ للوصول إلى حلول عاجلة فى حالة ضيق الوقت المتاح. ٥ ـ كمطلوب بديل فى حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
التجنب	١ ـ عندما يكون الأمر قليل الأهمية، أو عندما تكون هناك مسائل هامة وملحة. ٢ ـ عندما تفقد الأمل فى تحقيق أهدافك. ٣ ـ عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التى تعود من معالجة الموقف. ٤ ـ تهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية فى إطار أشمل. ٥ ـ عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفورى. ٦ ـ فى حالة إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية. ٧ ـ عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضا لمسائل أخرى.
التساهل	١ ـ عندما تكتشف أنك على خطأ اعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأى أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب. ٢ ـ عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هى بالنسبة لك. عليك إرضاء الآخرين والابقاء على روح التعاون. ٣ ـ التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسرا ٤ ـ فى الحالة التى يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص. ٥ ـ إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من أخطائهم. ٦ ـ إنشاء درجة من الثقة للمسائل التى تظهر مؤخرا.

المصدر: K. W. Thomas; "Toward Multidimentional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", **Academy of Management Review,** 1977, vol. 2, table 1, p. 487.

يتضمن (ب) الفصل الجسدى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها. والمنطق الذى تستند عليه هذه الاستراتيجية هو أنه إذا انعدم التفاعل بين الجماعات زال الصراع. ولا تكمن نقاط الضعف فى هذه الاستراتيجية فى عدم تحديد مصادر الصراع فحسب، بل فى التأثير السلبى للفصل الجسدى على الفعالية الكلية للمنظمة فى حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الجماعات. فهو، فى احسن الأحوال، إجراء مؤقت قد يتطلب فى آخر الأمر المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات فى حالة انفصال.

لا تتصف استراتيجية (جـ) التفاعل المحدود بالشمولية مثل استراتيجية الفصل الجسدى، إذ يسمح فيها للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة. وتتم التفاعلات، بوجه عام، فى مواقف رسمية فقط مثل: الاجتماعات الرسمية التى يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة. ومن الممكن أن تنتج عن استراتيجية التفاعل المحدود نفس السلبيات التى تحدثها استراتيجية الفصل الجسدى (أى وجود مصادر أو مسببات الصراع بصورة مستمرة ومشكلات الاعتماد المتبادل والتأثيرات السلبية المستقبلية).

(٢) التهدئة :

تسعى استراتيجية التهدئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين؛ وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتَبقى أو يتناقص خطرها بمرور الوقت.

وهناك طريقتان للتهدئة هما :

(أ) التخفيف (Smoothing)　　　(ب) التسوية (Compromise).

(أ) التخفيف :

تدخل فى التخفيف عملية التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين مجموعين، وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بينهما فى نفس الوقت. إذ من الممكن أن يقود تحديد أوجه الشبه، والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، والتركيز على هذه الجوانب فى آخر الأمر، إلى أن تدرك هذه المجموعات أنها ليست متباعدة (متعارضة الأهداف) كما كانت تعتقد. و بالرغم من أن الاعتماد على وجهة النظر المشتركة أفضل بالنسبة لمفهوم التجنب، إلا أنه لم يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، وستظهر القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلا أو آجلا مما يؤدى إلى مواقف أخطر مستقبلا.

(ب) التسوية أو التوفيق :

هى علاقة «أخذ وعطاء» متبادلة بين طرفين ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر. و يمكن أن تستخدم فى حالة إمكانية تقسيم الشىء أو الهدف، أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة. وفى حالات أخرى، يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من الميزات فى مقابل ما تخلت عنه. و يمكن النظر إلى بعض أنواع المفاوضات التى تتم بين الادارة والنقابة على أنها تسوية. فمثلا توافق الادارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الانتاجية.وتكون التسوية فعالة، بوجه عام، فى حالة وجود تناسب فى قوة كل من الطرفين. غير أنه فى الحالات التى يكون فيها أحد الأطراف أقوى، أو فى موقف أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل الا تكون استراتيجية التوفيق أو التسوية فعالة،وذلك لأن الطرف الأقوى سيعرض حلا ذا جانب واحد.

وهناك نقطة أساسية ترتبط باستخدام استراتيجية التوفيق أو التسوية يجب تذكرها، وهى أن أحدا من الطرفين لا يكون راضيا كلية عن النتيجة. إذ أن كلا منهما تنازل قليلا عن موقعه الأصلى. ولهذا السبب، فان استراتيجية التوفيق استراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع، التى نشأ عنها الموقف، مرة أخرى فى المستقبل.

(٣) استخدام القوة :

وهناك أسلوب يلجأ إليه فى كثير من الأحيان، هو استخدام القوة لانهاء الصراع. وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم فى هذا الأسلوب، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن وتشمل هذه الطريقة :

(أ) تدخل السلطة العليا　　　و (ب) السياسة.

(أ) تدخل السلطة العليا :

يتضمن تدخل السلطة العليا اقتحام مسؤول أعلى فى مركز أقوى، حلبة الصراع، و يعالج الموقف ببساطة بان يامر الأطراف بانهاء الصراع وإلا تتعرض للعقاب. أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف وتعين فى وظائف أخرى، أو حتى انواع أسوأ من العقاب.

(ب) السياســـة :

تمثل حقيقة واقعة فى المنظمات لابد من التسليم بهاوتعلمها. مثلها مثل تدخل السلطة العليا. وعادة ما تتم معالجة الصراع ــ سياسيا ــ باعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة. فاذا ما كان فى مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد أو تكوين ائتلاف)، يمكنه أن يمارس قدرا من التاثير فيما ينتهى إليه القرار أو حل المشكلة المعينة. وكما هو الحال بالنسبة لأسلوبى التجنب والتهدئة، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى فى حالة استخدام السياسة فى معالجة الصراع، ما لم يتم تحديد مصادر الصراع.

(٤) المواجهــة :

المواجهة هى آخر استراتيجيات معالجة الصراع،وتختلف عن استراتيجيتى التجنب والتهدئة فى عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.

وهناك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة:

(أ) تبادل الموظفين. (ب) التركيز على هدف سام. (جـ) اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة.

أ ــ يتضمن تبادل الموظفين زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العاملين لفترة من الزمن. وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على الجماعة الأخرى. و ينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعتهم الأم. ومن الممارسات الشائعة فى مجال الصناعة ــ مثلا ــ أن يتبادل مشرفو الشحن ومندو بو البيع الأدوار. والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة (تتروح عادة بين ثلاثة وستة أسابيع)، معرفة واستيعاب وظيفة الآخر. و يتميز هذا الأسلوب بأنه محدود، إذ أنه حل مؤقت فقط، علاوة على ذلك، فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية. وقد يؤدى ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة والآراء التى اكتسبوها بصورة تامة.

ب ــ الأهداف العليا أهداف مشتركة، وهى الأهداف ذات الأهمية القصوى التى يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز اهتمامها عليها.[٢٥] ولا يمكن لجماعة واحدة تحقيق مثل هذه الأهداف فهى تنسخ كل الأهداف الأخرى لأى جماعة. ومن الممكن أن يكون الهدف الأسمى المشترك هو بقاء واستمرار المنظمة. وحينما يتعلق الأمر ببقاء المنظمة، تعتبر الخلافات البسيطة أمورا غير ذات أهمية.

وإذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالا فى معالجة الصراع، فلا بد من توافر عدد من الشروط الأساسية. أولا: لا بد من وجود اعتماد متبادل بين الجماعات و بعضها. ثانيا : لا بد أن يكون الهدف الأسمى مرغو با فيه ومتصفا بقيمة عالية من قبل كل مجموعة. اخيرا، يجب أن تكون هناك صورة من صور المكافأة لانجاز الهدف. ومن خلال تحديد مصلحة مشتركة والعمل على تحقيقها، توفر الأهداف العليا استراتيجية واقعية لحل الصراع بين الجماعات.

جـ ــ يدخل فى أسلوب حل المشكلات إحضار الجماعات المتصارعة فى اجتماع مواجهة رسمى. والغرض من هذا الأسلوب إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث الاختلافات بين وجهات النظر والمفاهيم. ولا يسمح فى هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما ينصب النقاش فقط حول تحديد المشكلات والحلول الممكنة لها. و يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية عندما يتم تحليل المشكلة تحليلا شاملا وتحديد نقاط الاتفاق المشتركة وتقديم بدائل لحل المشكلة تكون قيد النظر. ومع ذلك، يتطلب أسلوب حل المشكلات فترة طو يلة من الزمن ومستوى عاليا من الالتزام. وعادة ما يكون هذا الأسلوب غير فعال حينما يكون الصراع، أو التعارض ناتجا عن مسائل قيمية بحته.

ملخص:

تمثل معالجة الصراع فى منظمات اليوم المعقدة واحدا من أهم واجبات المدير. و يتضمن اختيار أنسب طريقة لمعالجة الصراع ــ على الأقل ــ التشخيص الشامل للموقف، والالمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوافرة لمعالجة الصراع. فاذا كانت المسألة بسيطة ــ مثلا ــ ولكنها تحتاج لحل عاجل، فقد يكون التجنب أكثر هذه الطرق فعالية (أى الفصل الجسدى بين المجموعات المتصارعة). أما إذا كان أسلوب «الأخذ والعطاء» مقبولا وعامل الزمن مهما إلى حد ما، فان أسلوب التهدئة (أى التوفيق أو المهاودة) هو الأفضل. وأخيرا، إذا لم يكن عامل الزمن أمرا هاما، بل المهم هو الدخول فى جوهر الصراع، فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فاعلية. وهكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيد مرة أخرى.

موجز للمدير:

١ ــ القوة هى مقدرة أحد الأطراف فى التأثير على سلوك الأطراف الأخرى لتتصرف وفق رغبات الطرف الأول.

٢ ــ تشمل أبعاد القوى مجال التأثير (عدد الأطراف التى يمكن التأثير عليها)، والنطاق (مدى النشاطات التى يتم التأثير عليها)، والثقل أو الأهمية (درجة تأثير سلوك أحد الأطراف على الأطراف الأخرى).

٣ ــ مصدرا القوة شخصان: الفاعل والمستهدف. يمكن أن يتصرف الفاعل من منطلق القوة الشرعية، وقوة الثواب والقوة القهرية، وقوة المعلومات، والتخصص، والقوة المرجعية. ومن العوامل التى تؤثر على مدى قابلية المستهدف للتأثر بالقوة الشخصية والجنس والثقافة.

٤ ــ من ضمن المصادر الموقفية ذات الأهمية القصوى للقوة التغلب على الغموض، والاحلال، والتمركز. وترتبط هذه المصادر، من وجهة نظر الجماعات، بالخصائص الجماعية المتعلقة بالاعتماد المتبادل وتوجه الوقت والهدف وغموض المهام.

٥ ــ يمكن اكتساب القوة عن طريق استراتيجيات مشتركة معينة. من أكثر هذه الاستراتيجيات شيوعا ــ التعاقد، والاستقطاب، والاندماج.

٦ ــ الائتلاف السائد هو العامل الحاسم فى أداء المنظمات. ومن الأمثلة لأنواع الائتلاف: التنفيذى والتخصصى والبيروقراطى والسياسى. و يمكن أن تفرز هذه الأنواع من الائتلاف أنماطاً سلوكية مثل: المدافع، والمستكشف، والمحلل، والمتفاعل.

٧ ــ أهم ثلاث عمليات لتأثير القوة هى: المسايرة (الخضوع لمحاولات التأثير من قبل الآخرين لتوقع المكافأة)، والمطابقة (التصرف على نحو يؤدى إلى إقامة علاقة مرضية والمحافظة عليها)، والتوافق الداخلى (التصرف بطريقة تتفق مع نظام قيم شخص ما).

٨ ــ من الممكن أن ينشأ الصراع التنظيمى من عدة مصادر. ومن أكثر المصادر السائدة:تعارض طرف، ومتطلبات اتخاذ القرار، وتوقعات الأداء.

٩ ــ عند معالجة الصراع، يتخذ أغلب الناس أنماطا سلوكية معينة. و يمكن وصف هذه الأنماط على أساسين متصلين: درجات الافتئات (Assertiveness) ودرجات التعاون. و يمكن إيجاد خمس طرق رئيسية لحل الصراع: التنافس، والتجنب، والتوفيق، والتساهل، والتعاون.

١٠ ــ يمكن تصنيف استراتيجيات حل النزاع فى أربع مجموعات رئيسيةوهى :التجنب والتهدئة واستخدام القوة والمواجهة.

أسئلة للمراجعة

١ ـ ما الفرق بين القوة والتأثير والنفوذ؟

٢ ـ حدد إحدى الوحدات التنظيمية التى تتمتع بمجال ونطاق واسع و وزن كبير للقوة.

٣ ـ إذا كان موقف أحد المديرين ضعيفا ـ فيما يتعلق بالقوة الشرعية وقوة الاثابة والقوة القسرية، فكيف يمكن له مضاعفة تأثيره؟

٤ ـ لماذا يعتبر التغلب على الغموض مصدرا مهما للقوة فى المنظمات؟

٥ ـ ما الفرق بين الاستقطاب والاندماج كاستراتيجيتين مشتركتين لحيازة القوة؟

٦ ـ لماذا يكون وجود ائتلاف سائد مهما للأداء التنظيمى؟

٧ ـ لماذا يعتبر تعارض الهدف أحد الأسباب الرئيسية للصراع؟

٨ ـ ما هى الظروف التى يكون الصراع بين الجماعات مفيدا فيها؟

٩ ـ لماذا تعتقد أن عينة المديرين الذين تم التعرض لهم فى هذا الفصل، يرون أنهم يتبعون أسلوب التعاون، أو التوفيق فى حل مشكلات الصراع، وأن غيرهم ينزعون لأسلوب التنافس؟

١٠ ـ لماذا تعتبر استراتيجية البحث مثالا لاستراتيجيات معالجة الصراع قصيرة الأمد؟

حالة دراسية حول القوة والصراع

وليم اقى و مؤسسة بندكس

ورد فى مجلة فورشن (Fortune)، فى عام ١٩٨٢م، أن مؤسسة بندكس قد برزت كنجمة الصباح فى مساء ديترو يت الاقتصادى المظلم. ففيما تعانى الشركات الأخرى من الخسائر، وانخفاض أرباحها، ظلت بندكس تسجل رقما قياسيا فى المبيعات والأرباح، و يمكن أن ينسب الكثير من هذا النجاح إلى قائد المؤسسة ومديرها المستر وليم م. اقى.

بالرغم من هذا الأداء الممتاز، فقد نشب نزاع فى مجلس إدارة شركة بندكس،حيث يتساءل كثير من العارفين ما إذا كانت الأمور مستقيمة فى هذه الشركة التى يفترض أنها ناجحة. فعندما استقال روبرت بيرسل (R. Purcell) من مجلس الادارة، مثلا، ذكر «فقدان الثقة فى الادارة العليا» كأحد مسببات استقالته . وكان يقصد بالادارة العليا بل أقى (Bill Agee). وقبل مغادرة بيرسل للشركة دبر أقى استقالة ثلاثة أعضاء آخرين من المجلس شملت هارى كاننغهام (Harry B. Cunningham) الرئيس السابق لشركة كى مارت (K. Mart).

ماذا حدث فى بندكس ليحدث مثل هذا التغيير؟ لقد تناول المقال عددا من القضايا يتعلق بعضها بالعلاقات الشخصية، والآخر بقضايا مهنية. أولا، هناك موضوع السيدة مارى كاننغهام التى تخرجت حديثا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد والتى قام مستر بيل بتعيينها كمساعد له فى عام ١٩٧٩م ثم عينها نائبا للرئيس للشؤون العامة بالشركة بعد مرور سنة من تعيينها نائبا للرئيس لشؤون التخطيط. وكانا يعملان سو يا لساعات طو يلة و يسكنان فى مجمع سكنى واحد منذ عام ١٩٨٠م.

أصبحت مارى كاننغهام من المقربين المخلصين لأقى،مما جعل الانتفاعيين من المديرين يسعون للحصول على موافقتها على مشروعاتهم الهامة.

من جهة أخرى، هناك موضوع علاقة أقى بمايك بلو منتال الذى قام باستقدام أقى من شركة بو يز كاسكيد وتعيينه مديرا ماليا حينما كان مديرا عاما لشركة بندكس. وحينما التحق بلومنتال بحكومة الرئيس كارتر فى ١٩٧٦م قام بتعيين أقى خلفا له. و بعد أن اقال كارتر بلومنتال فى منتصف عام ١٩٧٩م أعلن اقى صراحة أن رئيسه السابق غير مرغوب فيه فى بندكس مرة أخرى حتى كمدير لأحد أقسامها مما أثار حفيظة بلومنتال.

عاد بلومنتال إلى دو يترو يت، كوريث شرعى لبول مارابيتو (Paul Mirabito) مدير عام شركة الكومبيوتر. وما أن سمع أقى أن بلومنتال على وشك أن يتسلم وظيفة شركة بوروز، حتى سارع إلى هارى كاننغهام (لاعلاقة قرابة بمارى كاننغهام) وميرابيتو اللذين كانا مديرين فى شركتى بندكس و بوروز، ليطلب بالحاح شديد أن يأخذ الوظيفة لنفسه. والأغرب من ذلك، كما ورد فى رسالة كاننغهام لمجلس إدارة شركة بندكس، أن أقى اقترح أن يعمل كرئيس لكلا الشركتين فى نفس الوقت.

توالت متاعب أقى من بعد مع مجلس الادارة حيث بدأ أعضاء مجلس الادارة، وخاصة هارى كاننغهام، يتلقون رسائل بدون توقيع من المديرين العاملين فى الشركة يدعون فيها أن أقى قد فقد ثقة الغالبية «منا نحن المديرين». وقد ادعى البعض أنه على الرغم من تصريحات أقى المعلنة حول عدم رغبته فى التخلص من بعض الأعمال الصناعية للشركة، إلا أنه فى نفس الوقت يقوم بمناقشة بيع اثنين من أكثر العمليات الصناعية ربحا بالنسبة لشركة بندكس وهما: مجموعة صناعة المعدات الثقيلة، وفرام (Fram). و يرى البعض أن هذه الأعمال تؤدى إلى تحطيم الروح المعنوية للعاملين.

قرر كاننغهام، بعد إجراء المزيد من التحريات مع المديرين الآخرين، دعوة لجنة التنظيم والتعويض والتعيين بالمجلس إلى اجتماع تنفيذى؛ أى بدون أقى. وكان رد أقى سريعا حيث دعا اللجنة إلى الاجتماع معه قبل أسبوع من اجتماع كاننغهام. بدأ أقى الاجتماع بإعلان عن نية الشركة (بندكس) شراء شركة كبرى تعمل فى مجال التكنولوجيا، وعلى ذلك ستواجه المديرين السابقين والحاليين لبندكس، و يعملون فى مجلس إدارة بوروز فى نفس الوقت ــ قضية تعارض مصالح الشركتين و يتوجب عليهم بالتالى الاستقالة. وقد رفض أقى أن يذكر للمجلس اسم الشركة التى ستشتريها بندكس.

أغضبت هذه الأفعال بيرسل، الذى ظل يعمل بمجلس إدارة شركة بندكس لفترة ستة عشر عاما، فبعث برسالة عاصفة إلى زملائه أعضاء المجلس سرد فيها ماحدث وأدان فيها الأسلوب الذى عومل به بعض المديرين الكبار (أى كاننغهام وميرابيتو)، وعبر عن رأيه فيما تم بقوله: «إن الهدف من وراء تصرفات أقى هى التخلص من القيادات الموجودة والتى يمكن أن تتخذ إجراء يقوض قيادته الشخصية». كما أشار بيرسل إلى أن أفعال أقى وتعليقاته قد تسببت فى إثارة عداء مجتمع ديترويت الصناعى، بما فى ذلك بعض عملاء الشركة الحاليين والمحتملين. وذكر بيرسل أن أقى قد «قدم الدليل القاطع على أن بندكس تفتقر إلى القيادة المستقيمة الصلبة الواعية... ولذلك فإننى قلق بشأن مستقبل الشركة». وطالب بيرسل بأن يجتمع المجلس فى ١٦ مارس ١٩٨١م فى مدينة نيو يورك لمناقشة و بحث هذه المسائل.

بعد سماع أقى برسالة بيرسل، قام بتوجيه ضربة استباقية أخرى بدعوته لاجتماع خاص لمجلس الادارة فى الحادى عشر من مارس. ولما عاد بيرسل من إجازة قصيرة لنيو يورك مسرعا، وجد أن أقى قد سيطر تماما على المجلس فاستقال فى نهاية ذلك العام وترك العمل بشركة بندكس.

تعرضت محاولات أقى فى ميدان تسابق السلطة فى المنظمات لنكسة كبيرة حينما التقى بنظيره إدوارد هينس (Edward Hennessy) بالشركة المتحدة. فقد حاول أقى ضم مؤسسة مارتن ماريتا (Martin merrette) التى كانت تسعى، بدورها، إلى السيطرة على بندكس. وقد هيأ المأزق الناتج عن التنافس بين أقى وهينس الفرصة الأخيرة لشراء بندكس وأسهمها فى شركة مارتن ماريتا.

أصبح أقى، فيما بعد رئيسا لفرع بندكس التابع للشركة المتحدة وانتهى إلى الاستقالة فى أقل من عام لينشىء شركة خاصة للاستشارات.

أسئلة للمراجعة:

١ ــ صف أساس قوة أقى (قبل بدء المشكلة و بعدها).

٢ ــ هل هناك استراتيجيات مشتركة لحيازة القوة فى هذه الحالة؟

٣ ــ ما هو الأسلوب الذى اتبعه أقى فى معالجة الصراع بينه و بين أعضاء مجلس الادارة الآخرين؟ ما هى أساليب معالجة الصراع التى استخدمت؟ وما هى الاستراتيجيات التى اتبعت فى حل الصراع؟

تمرين تجريبى: الصراع بين الجماعات

الغرض من التمرين: دراسة أسباب الصراع بين الجماعات، والاستراتيجيات الممكن استخدامها فى حل الصراع بين الجماعات.

المعارف المطلوبة: يجب أن يكون القارىء ملما بالجوانب والمفاهيم المتعلقة بالصراع بين الجماعات.

كيفية إعداد التمرين: يتم تكوين مجموعات من ٤ ـ ٨ طلاب لاجراء تمرين لفترة تتراوح بين خمس وأربعين دقيقة و ٦٠ دقيقة. يجب أن تعمل كل مجموعة منفردة، وأن يكون التفاعل بين أعضاء المجموعة فقط. يطلب من الافراد المشاركين أن يقوم كل منهم بأداء التمرين منفردا، ثم ينضم إلى المجموعة بعد ذلك للوصول إلى قرار واحد، وعليهم الاطلاع على الآتى:

تصور أنك تعمل مع مؤسسة متوسطة الحجم، متخصصة فى صناعة وتسويق أنواع معينة من المنتجات الكيماوية، وأن الوظيفة التى تشغلها فى هذه المؤسسة هى مدير تصنيع للبلاستيك، وترتبط بنائب الرئيس للتصنيع الذى يرتبط بدوره بنائب الرئيس للفرع. تتمتع المؤسسة حاليا بمعدل نمو مرتفع فى المبيعات والأرباح، بسبب إضافة خطوط إنتاج جديدة. وتمثل المنتجات التى توفرها إدارتك نسبة كبيرة من هذا النمو ـ ولتحقيق مستوى أفضل من التنسيق بين تطوير منتج جديد، وجهود التسويق، قرر رئيس المؤسسة التى تنتمى إليها تكوين فرق عمل لتخطيط المنتجات لكل منتج أو خط إنتاج جديد. يتولى كل فريق مسئولية تخطيط وتنسيق الجهود اللازمة لانتاج منتج جديد، بدءا بالمرحلة التجريبية للمنتج فانشاء المصنع ثم المراحل الأولية للتسويق.

تم تكوين فريق لتخطيط المنتجات فى العام الماضى ليقوم بتنسيق عملية إنتاج لدائن بلاستيكية جديدة فى غاية المتانة إلا أنها باهظة الثمن لاستخدامها فى الصناعات الالكترونية. يتكون هذا الفريق من شخصك وممثلين من إدارات الهندسة والبحوث والتسويق برئاسة ممثل الادارة الهندسية. انتهى الفريق من مرحلة الدراسات التجريبية وسيجتمع قريبا لمناقشة الجوانب المختلفة لانشاء المصنع الجديد.

عقد فريق التخطيط هذا الصباح، اجتماعا عرضت فيه خطتك لانشاء المصنع الجديد. وقد اشتملت الخطة على المواد والمعدات والتفاصيل الخاصة بالسعة الانتاجية للمصنع والجدول الزمنى لانشائه. وتضمنت خطتك، أيضا، استخدام معدات صناعية جديدة تحقق وفورات من التكلفة أكثر من المعدات الموجودة، غير أن فترة تسليم هذه المعدات تزيد اثنى عشر شهرا من استلام المعدات الموجودة حاليا. أبدى ممثل إدارة التسويق، خلال ذلك الاجتماع، معارضة شديدة لخطتك مشيرا إلى أنه من اللازم التركيز على ضرورة عرض هذا المنتج الجديد فى الأسواق بأسرع ما يمكن. فيما أشرت أنت، من جهة ثانية، إلى أن المزايا التى تحققها خطتك فى المدى الطويل، من حيث الوفورات التى تتحقق من تكاليف الانتاج، تفوق الاعتبارات الخاصة بالتسويق فى المدى القريب. وبدأ النقاش يحتدم ويشتد. إذ أن كلا منكما اتخذ موقفا دفاعيا قويا ـ علاوة على ذلك، يرى ممثل الادارة الهندسية أن رأيك سليم وأنه موافق على الخطة الأصلية فيما يتفق ممثل إدارة البحوث، من جهة ثانية، مع موقف ممثل إدارة التسويق مما يؤدى إلى فشل الاجتماع وعدم الوصول إلى قرار حول الموضوع.

بعد انقضاء الاجتماع وبعد التفكير فيما حدث، بدا عليك القلق والاضطراب إذ أنك تعرف جيدا أن وجهات النظر التى طرحتها أنت وممثل إدارة التسويق فى الفريق لا تمثل فقط وجهات النظر الشخصية لكليكما بل تمثل فى مجموعها مواقف إدارتى التصنيع والتسويق. وبما أنك ترى أن هذا الموقف يمثل مشكلة خطيرة بين الادارتين، فلا بد من اتخاذ خطوة ما بصورة عاجلة لضمان نجاح المشروع. وترى أن البدائل المتوافرة كما يلى:

١ ـ يمكنك إعادة صياغة خطتك بحيث تأخذ فى الاعتبار اعتراضات ممثل إدارة التسويق، وبذل أقصى ما تستطيع بشأن الاعتبارات الخاصة بتكلفة الانتاج للمدى الطويل الواردة بالخطة.

٢ ـ يمكن الاجتماع مع ممثل إدارة التسويق وتركز فيه على الجوانب الايجابية للمشروع وتشير إلى أن المعدات الجديدة ستجعل الشركة رائدة فى هذا المجال فى العالم.

٣ ـ يمكن تقديم خطاب لرئيس الشركة باستقالتك من عضوية الفريق.

٤ ـ يمكن أن تعلن لممثل إدارة التسويق عن استعدادك للوقوف مع خطة التسويق الجديدة التى ستعرض على الفريق قريبا إذا ما ساندك فى موقفك الحالى.

٥ ـ يمكنك أن تطلب من نائب الرئيس للفرع أن يتدخل دفاعا عن موقفك.

٦ ـ يمكنك أن تطلب من ممثل إدارة التسويق أن يجتمع معك لمدى يوم كامل خلال الأسبوع القادم لتسوية نقاط الاختلاف بينكما، والوصول إلى بديل آخر كحل لهذا الموقف.

٧ ـ يمكنك أن تطلب حضور أحد العاملين مع نائب الرئيس كل الاجتماعات كرئيس جديد للفريق وكمحكم فى كل المشكلات والمسائل التى تنشأ فى تلك الاجتماعات.

٨ ـ يمكنك أن تبعث بخطاب لممثل إدارة التسويق (بصورة لكل أعضاء الفريق ونائب الرئيس للفرع والرئيس العام للمؤسسة) تبين له فيه أن معارضته لخطتك ستكون عائقا أمام قيام مشروع ذى فوائد محتملة للشركة.

٩ ـ يمكنك أن تطلب من نائب الرئيس الفرعى حضور الاجتماع القادم للفريق للتأكيد على أهمية هذا المشروع بالنسبة لتطور الشركة.

١٠ ـ يمكنك أن تدخل على ممثل إدارة التسويق فى مكتبه مباشرة لتطلب منه تبريرات لموقفه هذا.

تعليمات لأداء التمرين:

١ ـ فرديا: يجب على أعضاء الفريق أن يقوموا بالتالى:

أ ـ تحديد السبب أو الأسباب التى أدت إلى حالة الصراع.

ب ـ تحديد نوع الحل المقترح لمعالجة الصراع وترتيب كل البدائل الممكنة من ١ (المطلوب أكثر) إلى ١٠ (الأقل) باستخدام الملحق (١٠ـ٨).

٢ ـ كون المجموعات التى تم تحديدها سابقا وأجب عن السؤال الأول كمجموعة ـ تعبأ استجابات المجموعة من جدول (١٠ ـ ٨).

٣ ـ يقدم ممثل كل مجموعة للمدرب قرار المجموعة. و يعرض الأسس التى تم بموجبها اختيار ذلك القرار.

شكل ١٠ ـ ٨ تمرين صراع الجماعات

الحلول البديلة لمعالجة الصراع	الفردى		الجماعى	
	نوع الحل	الترتيب	نوع الحل	الترتيب

Notes:

1. "Polaroid: Turning Away from Land's One–Product Strategy", **Business Week**, March 2, 1981, p. 109.
2. Charles G. Burck, "What's in It for the Unions", **Fortune**, August 24, 1981, pp. 88–92.
3. S. B. Bacharach and Edward J. Lawler, **Power and Politics in Organization** (San Francisco, Calif.: Jossey–Bass, 1980), pp. 16–17.
4. A. Kaplan, "Power in Perspective", in **Power and Conflict in Organizations**, ed. Robert L. Kahn and Kenneth E. Boulding (London: Tavistock, 1964), pp. 11–31.
5. See J. R. French and B. H. Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright, **Studies in Social Power** (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959); B. H. Raven, "A Comparative Analysis of Power and Preference", in J. T. Tedeschi (ed.), **Perspectives on Social Power** (Chicago: Aldine, 1974).
6. W. J. McGuire, "The Nature of Attitudes and Attitude Change", in G. Linzey and E. Aronson, **The Handbook of Social Psychology** (2nd ed.) (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1969), pp. 250–51.
7. A. H. Eagly, "Sex Differences in Influenceability.", **Psychological Bulletin**, 85 (1978), pp. 86–1116.
8. D. J. Hickson, J. M. Pennings, C. R. Hinings, and R. E. Schneck, "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, March 1971, pp. 216–29.
9. Hickson et al., "A Strategic Contingencies Theory".
10. P. Selznick, **TVA and the Grass Roots** (Berkeley: University of California Press, 1949).
11. James D. Thompson, **Organizations in Action** (New York: McGraw–Hill, 1967), p. 130.
12. Abraham Zaleznick, "Power and Politics in Organization Life", **Harvard Business Review**, May–June 1970, p. 51.
13. Mac D. Richards, **Organizational Goal Structures** (St. Paul, Minn.: West, 1978), pp. 57–58.
14. R. E. Miles and C. C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process** (New York: McGraw–Hill, 1978).
15. H. C. Kelman, "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", **Journal of Conflict Resolution**, 1958, pp. 51–61.
16. J. P. Flanders, "A Review of Research on Imitative Behavior", **Psychological Bulletin**, 1968, pp. 316–37.
17. G. R. Roche, " Much Ado About Mentors", **Harvard Business Review**, January–February 1979, pp. 14–31
18. K. White, "The Woman Executive", **Sky**, August 1979, p. 51.
19. E. J. Tracy, "The Soap Opera at Fuqua Industries", **Fortune**, November 16, 1981, pp.143–51.
20. R. M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981), p.219.
21. S. M. Schmidt and T. A. Kochan, "Conflict: Towards Conceptual Clarity", **Administrative Science Quarterly**, July 1972, pp. 359–70.
22. K. Thomas, "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunnette (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889–935; K. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", **Academy of Management Review**, 1977, p. 487.

23. K. Thomas and L. Pondy, "Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties", **Human Relations,** 1977, pp. 1089–1102.
24. R. R. Blake and J. S. Mouton, **Managing Intergroup Conflict in Industry** (Houston: Gulf Publishing, 1964).
25. M. Sherif and C. W. Sherif, **Social Psychology** (New York: Harper & Row, 1969), pp. 228–62.

Additional References :

BLAU, P. M. **Exchange and Power in Social Life.** New York: John Wiley, 1967.
DUTTON, J. M., and R. E. WALTON. "Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies". **Human Organizations,** Fall 1966, pp. 207–20.
FILLEY, A. C. **Interpersonal Conflict Resolution.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.
KILMANN, R. H., and K. THOMAS. "Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory". **Academy of Management Journal,** 1978, pp. 59–68.
KRAM, K. E. Mentoring at Work. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.
LITTERER, J. A. "Conflict in Organizations: A Reexamination". **Academy of Management Journal,** September 1966, pp. 59–68.
McCLELLAND, D. C. **Power: The Inner Experience.** New York: John Wiley, 1975.
PFEFFER J. **Power in Organizations.** Marshfield, Mass.: Pitman, 1981.
PONDY, L. "Varieties of Organizational Conflict". **Administrative Science Quarterly,** May 1969, pp. 499–507.
ROBBINS, S. P. **Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.
WAYS, M. "More Power to Everybody". **Fortune,** May 1970, pp. 110–18.
WILKINSON, I., and D. KIPNIS. "Interfirm Use of Power". **Journal of Applied Psychology,** June 1978, pp. 315–20.
ZALD, M. N. **Power in Organizations.** Nashville: Vanderbilt University, 1970.



القيـــــــادة

فى أحد الأفلام السينمائية الكلاسيكية، «الرجال الغاضبون»، يتحمل أحد أعضاء هيئة المستشارين الضغوط التى يمارسها زملاؤه عليه لأنه قد اقتنع أن الولاية قد فشلت فى إثبات صحة دعواها. فيما استطاع إقناع زملائه المحلفين بأنه على صواب فى وقت من الأوقات. يتذكر بل ابلوندى (B. Ablondi)، نائب رئيس شركة فيوتشر كومبيوتنق (Future Computing) السابق، تجربة مماثلة لتلك التى حدثت له ولأربعة مديرين تنفيذيين آخرين. فيقول: «كنا مجتمعين لمناقشة أمر سرى، وكانت لنا وجهة نظر تختلف عن وجهة نظر الرئيس. تركنا الاجتماع وكنا نعرف أن المعارضين يفوقوننا عدداً». تمثلت المعارضة فى هذا الموقف فى بورشيا ايزاكسون (Isaacson Portia)، سيدة التقنية المتطورة الأولى فى دالاس ــ التى أشهرت بالقيادة الواعية القائمة على أساس من المعرفة والعزم والثبات التام.

تستطيع بورشيا، بقوة الارادة والعمل الجاد، أن تتولى مسئولية أغلب جلسات العمل. سواء أكانت تتولى رئاسة المؤسسة التى تعمل بها بالانابة أو مستشارة فى مجال الكومبيوتر. و يعترف ابلوندى أنها «تستمع إلى وجهات النظر الأخرى ولكن يتعين عليك أن تورد حقائق كثيرة حتى تستطيع إقناعها. إنها تحدد أهدافها بدقة وترسم استراتيجيتها. لا شىء يقف فى طريقها... إنها تركز على أهدافها وتعمل فى اتجاه تحقيقها مباشرة».

والسيدة ايزاكسون أم لثلاثة أطفال، طلقت فى سن الثانية والعشرين، وحصلت على الدرجة الجامعية بمرتبة الشرف فى الفيزياء. أنشأت شركة فيوتشر كومبيوتنق، فيما بعد، وأوجدت لنفسها مكانة أصبحت بها الملهمة الناقدة لصناعة الحاسبات الآلية ــ أشبه بمن يسجل، أو يحفظ سجلا بنجاحات هذه الصناعة ــ «كان لى قدر كبير من النفوذ أُستعيده كلما استدعى الأمر. ولهذا السبب يعتبرنى الناس قاسية وحازمة» وتقول أيضا «كنت أشاهد جى. أر او ينق «J. R Ewing» فى المسلسل التلفزيونى (دالاس) وكنت أنظر إليه على اساس أنه حازم. ولكنه غير منصف ــ لقد كنت أعجب بحزمه ولكننى مازلت أعتقد بامكانية الحزم والانصاف معا. إننى أتعامل على نحو أخلاقى فى مجال العمل، وعلى استعداد للقتال والكفاح، فى بعض الأحيان. ولا بد أن تكون كذلك لتحقق ما تريد».[1]

تعد القيادة من أهم العوامل التى تؤثر فى الأداء التنظيمى. وتمثل بالنسبة للمدير، النشاط الذى يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة. لقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين، وذلك لما للقادة من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين.

تمخض عن دراسة القيادة ــ والتى استمرت بعض الوقت ــ العديد من النظريات والنماذج.[2] ولم يتم التوصل إلى إطار نظرى مقبول ــ بوجه عام ــ لنظرية القيادة مثلما حدث بالنسبة للدافعية.

سنتناول فى هذا الفصل تطور نظرية القيادة بدءاً بالدراسات السابقة وانتهاء بالمداخل الموقفية المعاصرة. وسنبدأ ببحث مفهوم التأثير كأحد الأسس الذى تقوم عليه القيادة، ثم نتعرض للمداخل النظرية الرئيسية الثلاثة للقيادة وهى: نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية... واخيرا، سنطرح بعض المسائل المعاصرة حول القيادة ونجمع كل المادة فى نموذج متكامل يؤكد على ضرورة قيام المديرين بتنمية قدراتهم على تشخيص المواقف وتغيير اسلوب القيادة بصورة أكثر فاعلية.

دراسة القيادة:

«**من هو القائد؟**» هذا سؤال يجيب عنه الناس إجابات مختلفة. لنأخذ، مثلا، مجموعة من العاملين فى البريد، مسئولة عن فرز الخطابات فى أحد مكاتب البريد المحلية. قد تكون الاجابة النمطية عن هذا السؤال من قبل احد هؤلاء العاملين على النحو التالى: «حسنا، إن الذى يشرف على مباشرة هو روجر، لكن جيرى هو الرئيس الحقيقى لمجموعتنا. يقوم روجر باصدار التعليمات والأوامر

وهو الذى يحدد بوجه عام ماذا نعمل. إنه رجل التنظيم ونرجع له عندما تكون هناك مشكلات تتعلق بالأنظمة والاجراءات والسياسات. أما جيرى، من ناحية أخرى، فيعمل فى وظيفة فرز البريد مثلما نعمل إلا انه قد عمل هنا لفترة أطول منا و يمكن القول بأنه يعرف كل شىء. إنه يساعدنا فى عملنا إذ يرينا أفضل الطرق لأداء العمل بأقصى كفاءة. و يحس كل واحد منا بالارتياح لوجود جيرى بيننا. إنه يعيننا على بناء الثقة تجاه عملنا و يساعد فى رفع معنو ياتنا بالفعل».

القادة الرسميون وغير الرسميين :

يلفت هذا المثال البسيط النظر إلى دورين هامين للقيادة فى المنظمات: يمثل روجر القائد الرسمى لمجموعة فارزى البريد. و يمكنه، بهذه الصفة، ممارسة التاثير الرسمى الذى تم تقريره أو منحه للشخص بموجب الوظيفة أو المركز. و بهذا المفهوم ، فالقائد مسئول ومكلف بممارسة وظائف القيادة مثل تخطيط العمل وتنظيمه ومراقبته. و يمارس القائد الرسمى هذه الوظائف بموجب السلطة التى منحته إياها المنظمة.

و يمكن أن تكون القيادة من جهة أخرى غير رسمية فى طبيعتها مثل نوع القيادة التى أبداها جيرى فى مثالنا. و يشار إلى هذا النوع من القيادة بالقيادة غير الرسمية أو التلقائية، أو القائد النظير. فالقادة النظراء يمارسون تأثيرا غير رسمى لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة، أو المركز، إلا أنه قد يؤثر فى سلوك أعضاء الجماعة. فالتأثير غير الرسمى لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة للشخص تحتاج الجماعة إليها. ففى حالة جيرى، يستند تأثيره على خبرته فى العمل ورغبته فى مساعدة زملائه العاملين.

هناك نقطتان أخريان يجب توضيحهما فيما يتعلق بالقادة الرسميين وغير الرسميين :

اولا ــ قد يكون هناك قائد رسمى واحد فى بعض المواقف. فاذا ما قام روجر، فى مثالنا، بدور القيادة الرسمية وقدم المساعدة للعاملين، وكان يملك الصفات الضرورية لذلك كان هو القائد غير الرسمى للجماعة فى نفس الوقت. فقد قام جيرى بدور القيادة غير الرسمية بسبب وجود حاجات للجماعة لم يتم إشباعها من قبل روجر.

ثانيا ــ يمكن أن يلعب القادة غير الرسميين دورا قيما بالنسبة للمنظمات إذا ما تطابق سلوكهم وتأثيرهم مع الأهداف الكلية للمنظمة . فاذا أثر أحد القادة غير الرسميين على سلوك أحد أفراد المجموعة بصورة تخالف النمط السلوكى المطلوب من قبل المنظمة، فسيحدث تعارض فى الأهداف بين المنظمة والجماعة. وقد ينتج عن هذا الموقف انخفاض فى الكفاءة والأداء. ففى مثالنا السابق، تطابقت أهداف روجر وجيرى مع أهداف المنظمة، مما أدى إلى تأثير إيجابى فى أداء الجماعة.

تعريف القيادة :

فى ضوء النقاش السابق سنعرف القيادة بأنها «الطريقة التى يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة».

و يمكن ان يستخدم هذا التعريف والنموذج المعروض فى شكل (١١ ــ ١) فى إلقاء الضوء على عدد من النقاط الهامة المتعلقة بالقيادة :

اولا ــ تستند القيادة على مفهوم التأثير، أحد أوجه القوة التى تمت مناقشتها فى الفصل السابق. وسنشير إلى نقاشنا السابق بالنسبة لأنواع القوة الشرعية والثواب، والقسرية، والمعلومات، والقوة التخصصية والمرجعية.[٢] و يحدد أساس أو أسس القوة المكتسبة وكيفية استخدامها نوعية التأثير، ومدى نجاح محاولات القائد للتأثير.

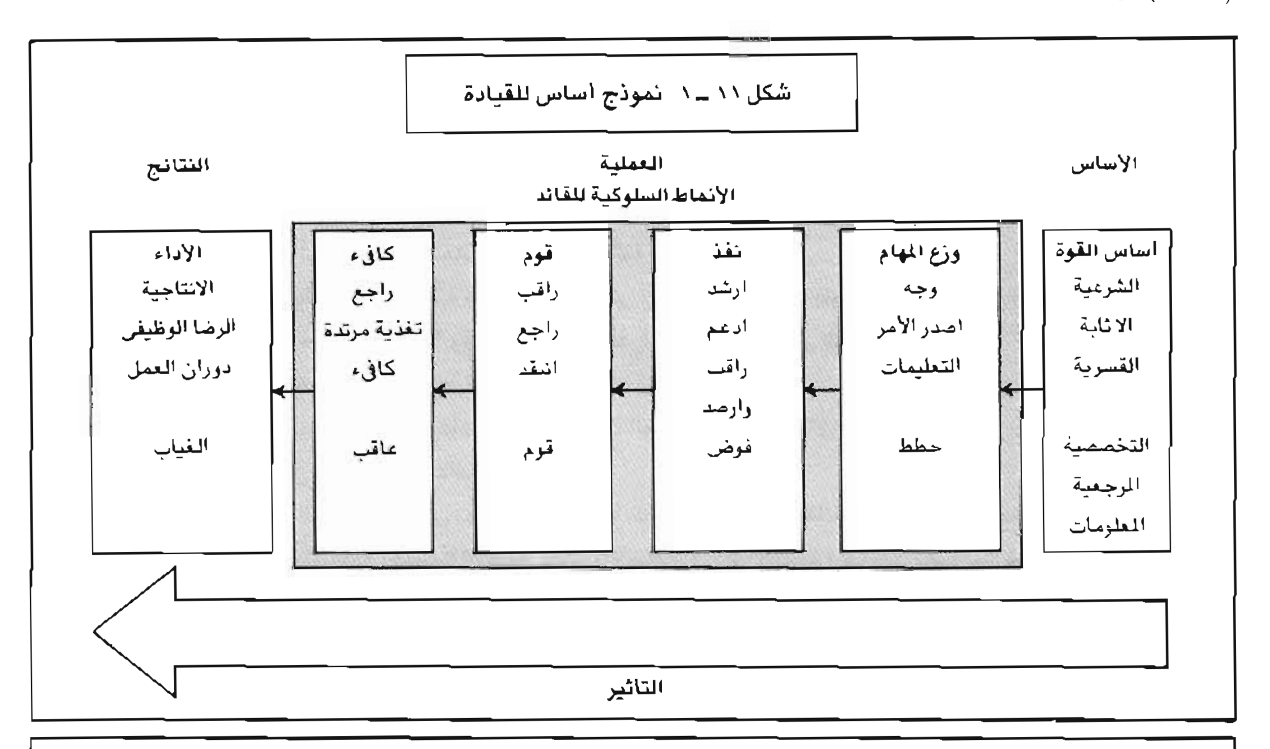
ثانيا ــ تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير[١]، تتضمن : المرحلة الاولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات. والمرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ و يشتمل على النشاطات القيادية التى توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين فى أدائهم للعمل. و يتضمن التقو يم فى المرحلة الثالثة: نشاطات تتعلق برقابة وتقو يم العمل. أخيرا: يقوم القائد فى مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوس للأهداف المقررة.

يتعلق الجزء الثالث من النموذج بالتعريف بنتائج عملية القيادة. وهنا تتركز اهتماماتنا بالنتائج المرتبطة بالعمل (الانتاجية)، والأخرى المرتبطة بالأفراد (الرضا الوظيفى ودوران العمل والغياب وما شابهها).

نظريات القيادة:

ركزت النظريات السابقة، والنظريات الموقفية المعاصرة فى دراسة موضوع القيادة، بوجه عام، على نفس الموضوع ـ وهو تحديد العوامل التى تؤدى إلى فعالية القائد. و بعبارة أخرى، هل يمكننا تحديد خصائص أو انماط سلوكية أومواقف تجعل من أحد أساليب القيادة اكثر فاعلية من غيره من الأساليب؟

سيتم استعراض ثلاثة مداخل رئيسية للقيادة هى نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، و يعرض جدول (١١ ـ ٢) موجزا للقواعد الأساسية لكل منها.



جدول ١١ ـ ٢ المداخل الرئيسية لدراسة القيادة

المدخل (النظرية)	مجال التركيز
السمات (الأربعينيات والخمسينيات)	هناك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التى يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.
السلوكية (الخمسينيات والستينيات)	لا يتمثل الجانب الأساسى للقيادة فى سمات القائد بل فى تصرفاته فى المواقف المختلفة. يتم التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين بأسلوب القيادة المعين لكل منهم.
الموقفية (الوقت الحاضر)	لا تتحدد فعالية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف الماثل فى بيئته. تشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس وطبيعة المهام وهيكل الجماعة ونوع التعزيزات (الحوافز).

نظريات السمات :

تركزت الكثير من الدراسات حول القيادة فى فترة الأربعينيات والخمسينيات من هذا القرن على سمات القائد. وقد حاول الباحثون الوصول إلى مجموعة من الخصائص الفردية التى تميز بين القادة الناجحين والقادة غير الناجحين. و بدءوا فى بحث مستفيض (إن لم يكن لا نهائى) لتحديد الخصائص البيلوجية والشخصية والعاطفية والجسدية والفكرية وأى خصائص شخصية أخرى للقادة المتفوقين.

قام رالف ستوجل (Stogdill)، من خلال مراجعته للبحوث التى تمت منذ عام ١٩٤٨م بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية:

(١) الخصائص الجسمية (٢) الخلفية الاجتماعية (٣) الذكاء (٤) الشخصية (٥) الخصائص المتعلقة بالعمل (٦) الخصائص الاجتماعية.[٥]

و يعرض جدول (١١ ـ ٣) ملخصا لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه المجموعات:

١ ـ **الخصائص الجسمية**: تناولت الأبحاث السابقة حول القيادة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل: العمر، والمظهر، والطول، والوزن، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعا ما. و يتصور الكثيرون أن المشرف الفعال فى مصنع لصهر الحديد أو الرقيب المسؤول عن فصيلة مقاتلة فى البحرية رجل ضخم فارع الطول يتجاوز طوله ٦ أقدام و بوصتين و وزنه المائتى رطل وله صوت جهورى، وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه. و بالرغم من أن بعض هذه العناصر تتصل بالقيادة الفعالة، إلا أنه من الممكن أن تكون هناك عوامل موقفية أخرى قد تؤثر فى اختيار القائد ومن ثم فى فعالية القيادة.[٦]

٢ ـ **الخلفية الاجتماعية**: تركزت العديد من الدراسات التى تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة على عوامل مثل: التعليم، والمركز الاجتماعى، وامكانية التنقل.[٧] وقد توصلت هذه الدراسات بوجه عام إلى التالى:

(١) أن المركز الاجتماعى والاقتصادى الكبير يعد أحد المزايا التى تحقق مركز القيادة.

(٢) أن أعدادا متزايدة من الذين ينتمون للطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادى والاجتماعى يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا فى مجال الصناعة أكثر مما كان قبل خمسين عاما.

(٣) يتميز القادة فى الوقت الحاضر بمستوى تعليمى أفضل مما سبق. وقد تكون الوظائف القيادية التى تستند على عوامل الخلفية الاجتماعية إحدى الظواهر الموقفية لمجتمعنا الناضج. ولكن بالاضافة إلى ذلك لا توجد ارتباطات ثابتة بين فعالية القائد، والخلفية الاجتماعية.

٣ ـ **الذكاء**: تشير الدراسات التى تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادى إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة فى الحديث. و بالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحى بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى.

٤ ـ **الشخصية**: تشير البحوث التى تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل:اليقظة، والثقة بالنفس، والتكامل الذاتى، وتأكيد الذات وحاجات التحكم أو السيطرة. و بالرغم من أن هذه النتائج لم تكن منتظمة بالنسبة لكل المجموعات والمؤسسات الصناعية (التى تناولتها البحوث)، إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية للفرد فى أى من أساليب القيادة.

٥ ـ **الخصائص المرتبطة بالعمل**: أفادت الأبحاث التى تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج إيجابية مطّردة توضح أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للانجاز والمسؤولية، والمبادأة، وحب العمل. وتوحى هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد، بوجه عام، بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للانجاز، والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

٦ ـ **الخصائص الاجتماعية**: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية فى النشاطات المختلفة، و يتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس و يتعاونون مع الأخرين. و يبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل، و يتجه هذا المفهوم إلى انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

جدول ١١ ـ ٣ أمثلة من سمات القيادة التى تمت دراستها

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
العمر الوزن الطول المظهر	التعليم التنقل المركز الاجتماعى الطبقة العاملة التى ينتمى إليها.	الحكم على الأمور الحسم • الطلاقة فى الحديث
الشخصية	**الخصائص المرتبطة بالعمل**	**الخصائص الاجتماعية**
الاستقلال الثقة بالنفس التسيب الاقدام والجسارة	حاجة الانجاز • المبادأة • الاصرار حاجة المسئولية • الاهتمام بالأخرين •• الاهتمام بالنتائج •• حاجة الأمان	القدرة على الاشراف • التعاون المهارات الشخصية الاستقامة •• حاجة النفوذ

• سمات ضرورية للفعالية الادارية.

•• سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الادارية.

المصدر:

B. Bass, **Stogdill's Handbook of Leadership** (New York, Free Press, 1981) and E. E. Ghiselli; "**Explorations in Managerial Talent**", (Glenview, Ill: Scott Foresman, 1971).

واستمر البحث حول سمات القيادة حتى الوقت الحاضر. وكما يوضح جدول (١١ ـ ٤) فقد وجه سؤال عن أكثر العناصر أهمية فى تحقيق مستو يات عالية من الانجاز لعينة من المديرين على مستوى القطر كله. وعلى ضوء هذه النتائج تظهر صورة المدير الناجح على هذا النحو: شخص يهتم كثيرا بتحقيق مستو يات عالية من الانجاز من خلال الاستقامة (التكامل الذاتى) والتصرف المسؤول والمبادأة والاهتمام بالأخرين من حوله. وكما وضح من الأ بحاث السابقة، فالمظهر العام ومستوى الذكاء والتوقيت المناسب تكون فى درجة من الأهمية أقل مما يعتقد به البعض.

هل تنطبق هذه النتائج على الذكور والاناث من المديرين على السواء؟ تشير دراسات أخرى إلى أن إمكانية المقارنة بينهما قد اصبحت متوافرة، حيث إنه بالرغم من وصول النساء إلى تقلد وظائف إدارية عليا مؤخرا، إلا أن النتائج الأخيرة أشارت إلى أنهن قد وصلن إلى الوظائف التنفيذية العليا عن طريق العمل الجاد والمثابرة والاهتمام بالأداء.

و بالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة فى تحديد خصائص قيادية بارزة، إلا أن المعلومات المتوافرة والتى تساعد على التنبؤ بالقادة المؤثرين محدودة. إن قائمة السمات الهامة للقيادة لاحد لها، وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين. و بالرغم من أن هناك جوانب تبدو هامة، مثل الشخصية، إلا أنها ضمن العناصر التى يمكن أن تسهم فى فعالية القيادة.[٨]

جدول ١١ ـ ٤ سمات القيادة وعوامل النجاح الوظيفى

العامل	النسبة المئوية التى وردت فى الاجابة	النسبة المئوية للعامل الواردة كعامل هام
الجراة/ الاقدام	٣٦،٢٪	٣،٦ ٪
الطموح والرغبة فى الانجاز	٣٨،١٪	٩،٤ ٪
المظهر	١٤،٨٪	٣،١ ٪
الاهتمام بالآخرين	٤٩،٢٪	٩،٠ ٪
الاهتمام بالنتائج	٧٣،٧٪	١٧،٥٪
الابداع/ الابتكار	٤٤،٧٪	٣،٨ ٪
الرغبة فى تحمل المسئولية	٥٧،٨٪	١٤،٣٪
الاستقامة والأمانة	٦٦،٣٪	٣،٦ ٪
الذكاء	١٩،٥٪	٣،٨ ٪
التعليم (المؤهل)	٣٠،٥٪	٣،٣ ٪
الاخلاص	٢٣،٤٪	٣،٢ ٪
الكفاءة المهنية أو الفنية	٣٤،٣٪	٢،٥ ٪
التوقيت المناسب (الحضور فى المكان المناسب فى الوقت المناسب).	٢٢،٤٪	٤،٥ ٪

ماخوذ عن: "Making it the Top :A career Profile of the Senior Executive". By John A. Sussman, **Management Review,** July, 1979, p. 19.

قد تمثل الارتباطات بين السمات الفردية وفعالية القيادة إسهاما رئيسيا للعناصر الموقفية، أى أن عمليات الاختيار الذاتى قد تكون فاعلة بحيث تظهر السمات الفردية أكثر أهمية مما هى عليه بالفعل. فعادة ما يتميز المبرزون فى مجال البحث، على سبيل المثال، بالبحث والتحقيق والاستقلالية وقدر عال من الادراك والخبرة فى مجال عملهم،فيما يتصف مديرو البيع الناجحون بالحاجة القوية للانجاز والألفة والحماس والأسلوب المهنى فى التعامل. فالسمات التى تبدو هامة لوظيفة من الوظائف قد لا تكون كذلك بالنسبة لوظائف أخرى فى نفس المنظمة. ولذلك فان وجود مجموعة موحدة من السمات لكل المستو يات (فى المنظمة) مسألة غير مؤكدة.

زيادة على ذلك فان التركيز على السمات الفردية لا يوضح بالفعل ما يقوم به الفرد فى موقع القيادة. فالسمات تحدد من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التى يبديها الفرد فى محاولة التأثير على أفعال المرؤوسين. كما أغفل مدخل السمات تأثير المرؤوسين على القادة. فالتأثير هو العلاقة بين شخصين أو أكثر، ولذلك فان التركيز على طرف واحد فقط من علاقة التأثير لا يعطى الصورة الكاملة للقيادة.

أخيرا، تعتمد فعالية القيادة إلى حد بعيد على البيئة التى تحيط بعملية التأثير. فقد يكون هناك أسلوب معين للقيادة فعال لمجموعة من العاملين على خط التجميع إلا أنه قد يكون غير فعال بالمرة لمجموعة من الممرضات اللائى يعملن فى مجال إعادة تأهيل المرضى. وعليه فلا بد من النظر فى الكيفية التى تتفاعل بها عناصر الموقف العديدة قبل التنبؤ بفعالية القيادة.

وتصلح هذه العبارة (الأخيرة) كأساس لتناول النظريات السلوكية والموقفية للقيادة.

النظريات السلوكية :

اتجه العلماء السلوكيون إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلى للقائد ــ أى ما يفعله القائد، والكيفية التى يتصرف بها، وذلك نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينيات. لقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معينا فى قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدى إلى مستوى عال من الانتاجية والروح المعنوية. وعلى عكس نظريات السمات، ركزت النظريات السلوكية على فعالية القائد وليس على ظهور شخص كقائد.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة، ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن هناك عنصرين أو عاملين قد تم التركيز عليهما فى كل مدخل، وهما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد. فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقويم الأداء، فيما يعنى الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التى يبديها القائد تجاه الأفراد واهتمامه بحاجات المرؤوسين. ومن الجهود الكبرى التى وجهت لبحث المدخل السلوكى للقيادة تلك الدراسات التى قامت بها كل من جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشجان.

السلوك فى المنظمات

والت ديزنى (Walt Disney)

عرف الناس والت ديزنى بابداعاته وإسهاماته فى عالم الترفيه، ومع ذلك لم يتميز فى أى من الفنون التى اشتهرت بها شركته ــ مثل الرسم والتصوير والتأليف والموسيقى والتمثيل والمعمار ــ لكنه نجح فى أن يلهم و يدفع و يضغط و يخطط و ينسق لمئات من المواهب التى تبزه وأن ينتج أعمالا فى مستوى عال من الجودة لم يكن من الممكن تحقيقها بدونه. لقد كان والت ديزنى، فى الواقع، قائدا.

لقد أظهر ديزنى، الذى كان ينتمى لعائلة من الطبقة العاملة فى الوسط الغربى من أمريكا، قدرة على العمل الجاد والمثابرة واستخدام التقنية الحديثة فى الوظيفة، و بنى منظمة على أساس هذه القدرات والأسس مما جعلها تستمر بنفس الفعالية حتى بعد وفاته فى عام ١٩٧٤. لقد تعددت نجاحاته وإبداعاته التى تمثلت فى تنسيق الصورة والألوان فى سمفونية السخف (Silly Symphony)، والرسوم المتحركة مثل «الثلج الأبيض» وتوليف الألوان والأشكال والحركات مع الموسيقى الكلاسيكية فى «فانتازيا»، والصور الحية كما فى فيلم «٢٠ ألف عصابة تحت الماء». اعتبر ديزنى ظهور التلفزيون تحديا لصنعته وليس تهديدا لها كما كان يشعر معاصروه. و يشهد على هذه النظرة نجاح مسلسله الأسبوعى «عالم الألوان العجيب» «Wanderful World of Colours». وعندما وجه جهوده نحو بناء (عالم ديزنى)، نجح فى استخدام التأثيرات التركيبية بصورة أذهلت أكثر مخططى المدن مهارة وحذقا.

أما من وجهة نظر جمهور المشاهدين، فقد أسس ديزنى منظمة حسنة الادارة بحيث تستطيع أن تنتج كل أدوات الترفيه،وأنشأ إدارات مختلفة؛ لتركز على احتياطات الأسواق. و بهذه الطريقة ركز اهتمامه وجهوده على احتياجات جمهور المشاهدين. كما أنشأ وحدة منفصلة للتطوير الفنى والمشروعات: للتأكيد على استمرار الابداعات التى جعلت شركته ناجحة فى هذا المجال.

تتمثل أكبر مهارات ديزنى ــ من جهة ثانية ــ فى غرسه المثل العليا، مثل: العمل الجاد، والابداع، والعمل الجماعى، والاهتمام بالتفاصيل، فيمن يعملون معه. **وقد أثر أسلوبه القيادى فى كل وظيفة فى المنظمة.**

المصدر: Max Ways; "The Business Hall of Fame", Fortune, Jan. 1976, p. 121.

أبحاث جامعة ولاية أوهايو: إنشاء التنظيم ومراعاة مشاعر الآخرين:

من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التى تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التى أجراها باحثو جامعة ولاية أوهايو. وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادى على مستوى الأداء الوظيفى لجماعة العمل.[٩] **ومن خلال هذه الدراسات، تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة:**

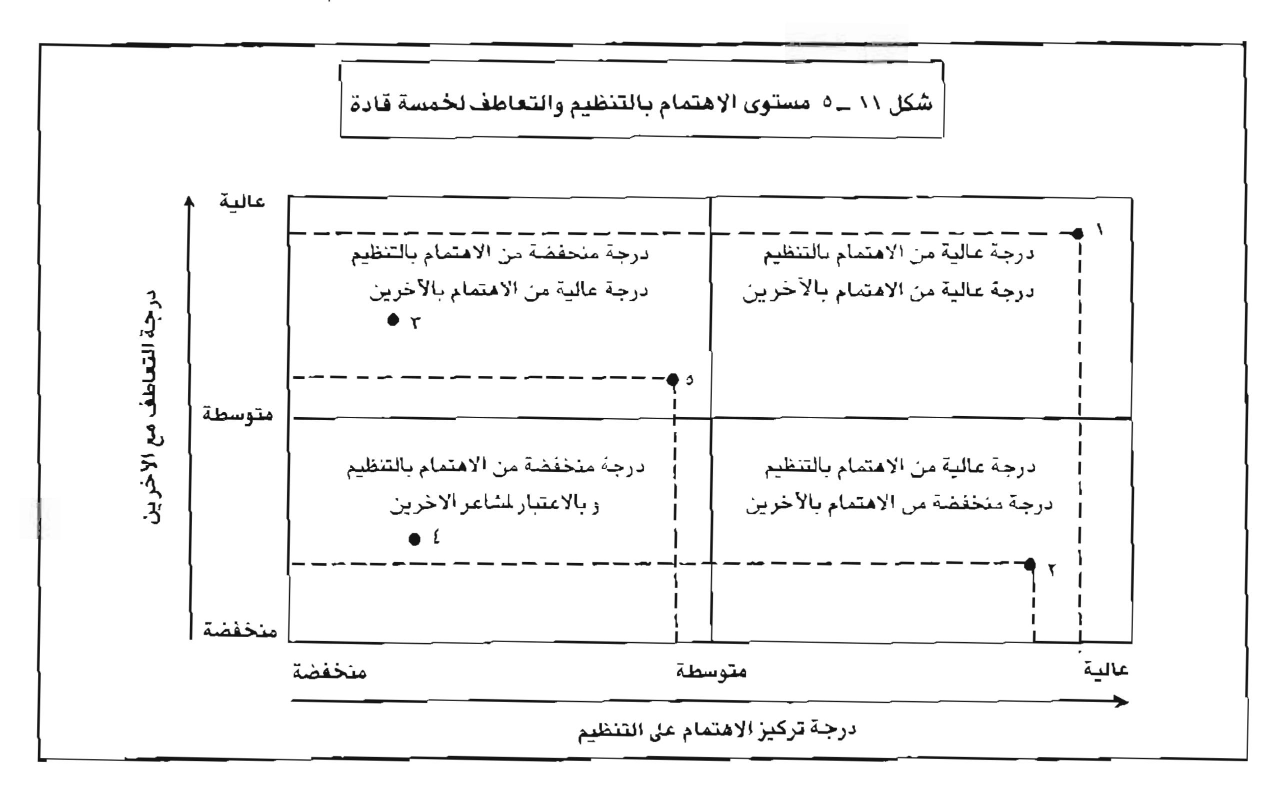
١ ـ المبادأة والتنظيم: و يتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام، وتحديد العمل المراد أداؤه، وإقامة شبكات للاتصال وتقو يم أداء جماعة العمل. و يماثل تشكيل البنية ـ في الاطار الذى حددناه ـ أسلوب القيادة الموجه نحو المهام.

٢ ـ التعاطف أو السلوك الذى يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين. و يشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين. تم قياس هذين الجانبين باستخدام الاستبيانات حيث تم وضع استبيانين منفصلين، أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه (استبيان لاستطلاع رأى القيادة)[١٠] والآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأى مرؤوس القائد (استبيان لوصف سلوك القائد).[١١]

تم استخدام التقديرات المأخوذة من الاجابات على الاستبيان لتحديد النمط القيادى للمدير. و يوضح شكل (١١ ـ ٥) الطريقة التى وردت بها هذه التقديرات (التقييم) للمديرين. فقد تم تصو ير المدير الأول ـ مثلا ـ بأنه يظهر أسلو با قياديا بأعلى درجة من التنظيم، و بقدر كبير من التعاطف مع الآخرين، فيما ينظر للمدير الثانى على أساس القدرة العالية من التنظيم، مع قدر قليل من التعاطف. وللمدير الخامس أسلوب قيادى يمكن اعتباره وسطا فى كل من ناحيتى التنظيم والتعاطف.

وهناك العديد من الدراسات الفردية التى أجريت للتوصل إلى آثار المبادأة والتنظيم، والتعاطف مع الآخرين، على الأداء والروح المعنو ية لجماعة العمل. وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى فى هذا المجال على أساس الاعتقاد بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يعطون قدرا عاليا من الاهتمام بالتنظيم والاهتمام بالأفراد. إلا أن النتائج قد كشفت عن عدم ظهور نمط أمثل. فقد اتضح من بعض الدراسات، مثلا، أن المستوى العالى من التنظيم والمستوى العالى من التعاطف مع الأفراد يرتبطان بالمستوى العالى من الأداء، والرضا الوظيفى للعاملين،[١٢] فيما كشفت دراسات أخرى عن أن هذا الأسلوب قد أحدث بعض الاختلالات الوظيفية.

كما أظهرت الدراسات اللاحقة أن درجة الرسمية فى الهيكل التنظيمى مؤثر هام فى فعالية النمط القيادى المتبع.[١٣] ولذلك فان النقد الجوهرى الموجه لنظرية المبادأة والتنظيم والتعاطف هو أن العوامل الموقفية وأثرها على نموذج فعالية القيادة لم تؤخذ فى الاعتبار. وهناك انتقاد آخر يتعلق بعدم وجود ارتباط وثيق ـ بوجه عام ـ بين مقاييس أبعاد التنظيم/ والتعاطف من قبل القائد من



شكل ١١ ـ ٥ مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف لخمسة قادة

جـهـة، ومن قـبـل المرؤوسين مـن جـهـة أخـرى.[١٤] فالقادة ينظرون إلى نمط قيادتهم من زاو ية، فيما ينظر إليه المرؤوسون من زاو ية أخرى. و يمثل ذلك مشكلة معقدة بالنسبة للباحثين: إذ كيف يمكن قياس نمط القادة؟ وفق رؤية القائد أم وفق ما يراه المرؤوسون؟

و بدلا من التركيز على النقد، يلزم أن نشير إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو كانت جهدا منظما ومفصلا يرمى إلى تعريف و وصف الأنماط السلوكية التى يظهرها القادة. فقد أسهمت دراسات جامعة ولاية أوهايو فى إثراء المعارف حول القيادة وأصبحت الأساس الذى يبنى عليه المدخل المعاصر للقيادة (فيما بعد).

دراسات جامعة متشجان: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالموظف:

فى الوقت الذى كانت تجرى فيه أبحاث جامعة ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم فى جامعة متشجان. وقد تمثل الهدف الأساسى للدراسات التى قام بها معهد البحوث الاجتماعية فى الجامعة، فى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التى تؤدى إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين.[١٥]

ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى تحديد اسلو بين متميزين من اساليب القيادة:

١ ـ الأسلوب القيادى الذى يهتم بالعمل، و يركز على أسلوب الاشراف المباشر، واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بجداول الانتاج، وتقو يم اداء العمل. و يماثل هذا الأسلوب جانب المبادأة والتنظيم فى أعمال جامعة ولاية اوهايو: إذ يشير إلى العنصر الرئيسى المتعلق بالسلوك القيادى الموجه نحو أداء المهام.

٢ ـ الأسلوب القيادى الذى يهتم بالموظف وهو الذى يعنى بالأفراد، و يركز على تفو يض المسؤوليات، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين. و يماثل هذا العنصر جانب التعاطف فى دراسات ولاية أوهايو، و يشير إلى مجموعة أنماط السلوك القيادى الموجه نحو الاهتمام بالعاملين.

أجرت مجموعة الباحثين السلوكيين بجامعة ميتشجان عددا من الدراسات على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأعمال الصناعية لبحث العلاقة بين نمط القيادة وفعاليتها.[١٦] وقد تمثلت النتيجة الرئيسية التى تم التوصل إليها من هذه الدراسات فى أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادى باستخدام معايير الانتاجية فقط بل لا بد من اشتمال التقييم على معايير أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفى. وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذى يوجه اهتمامه نحو الموظفين قد كان الأنسب والمؤثر.

يمكن القول بوجه عام: إن الملاحظات التى أبداها النقاد بشأن دراسات جامعة متشجان مماثلة لتلك التى وجهت لأعمال جامعة ولاية أوهايو.

وقد تركزت هذه الانتقادات على جانبين:

اولا، هناك بعض الشواهد التى توضح أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لآخر.[١٧] فقد يتبع أحد القادة، مثلا، الأسلوب الذى يهتم بالعاملين فى الظروف العادية، أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة و يسر. أما فى الظروف الملحة، وتزايد الضغط لانجاز العمل فى مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو الوظيفة (العمل).

ثانيا ـ لم تؤخذ فى الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين، أو للمهام. فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة.

ملخص للنظريات السلوكية:

يكشف استعراض المدخل السلوكى للقيادة عن وجود عدد من أوجه الشبه بين النظريتين:

اولا ـ تحاول النظريتان تفسير موقف القيادة على أساس الأنماط السلوكية للقائد، أى ما يفعله الشخص، وليس على أساس خصائصه الذاتية. كما أفردت الدراستان جانبين دون سواهما من جوانب أسلوب القيادة يتعلقان بالتوجه نحو العمل والتوجه نحو العاملين. ومن المحتمل الا يكون اختيار هذين البعدين لأسلوب القيادة قد جاء نتيجة للتحليل المتخصص فقط بل وللسهولة العملية

أيضا. إذ أن أسلوب القيادة بالغ التعقيد، و يصعب النظر إليه على أساس أنه ذو بعد واحد، غير ان تناول أكثر من جانبين قد يجعل من الصعوبة بمكان تفسير السلوك. و ينبغى ملاحظة أن البحوث الأخيرة لجامعة أوهايو وميتشجان قد تناولت ما بين أربعة إلى اثنى عشر وجها لأسلوب القيادة.[١٨]

ثانيا ـ تم قياس أسلوب القيادة لكل مدخل عن طريق استخدام الاستبيان. وتتصف طريقة القياس هذه بأنها محدودة، وغير متفق عليها، ولا يعنى ذلك أن الاستبيانات غير صحيحة، أو أن استخداماتها محدودة بالنسبة للباحثين، ولكن مسالة القياس فى حد ذاتها تشكل مشكلة كبرى بالنسبة للعلماء السلوكيين، حيث إنه لم يتم الاتفاق بعد بين الباحثين السلوكيين حول منهجية محددة للقياس، سواء أكان ذلك بالاستبيان أو بالمقابلات.

أخيرا، توحى نتائج الأبحاث التى تمت حول أكثر أنماط القيادة فعالية، بأن الاتفاق حول أسلوب «أفضل للقيادة» لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة، إذ أنه لا بد من الأخذ فى الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادى للمدير أن يكون فعالا.

النظريات الموقفية :

أدرك الباحثون، خلال فترة الستينيات، قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدأوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، تركز على النظريات الموقفية الأكثر تعقيدا. لقد وضعت أعمال الباحثين فى مجال السمات وأنماط السلوك، أساسا هاما لدراسة القيادة فى المنظمات، حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

من الوظائف الهامة للمديرين تشخيص وتقييم العوامل العديدة التى قد يكون لها الأثر فى فعالية الأسلوب القيادى (المتبع). و يتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر هذه العوامل، مثل: الفروق الفردية، وهيكل جماعة العمل، وسياسات المنظمة وممارساتها. فالفحص الشامل للموقف أمر أساسى بالنسبة للقائد الذى يسعى إلى تطبيق نمط قيادى معين. فمثلا، تتطلب جماعة من الممرضات اللاتى يعملن تحت ظروف صعبة لانقاذ حياة مريض أسلوبا قياديا يختلف عما تتطلبه جماعة من الباحثين الكيميائيين الذين يقومون بتحليل خصائص منتج معين.

و يتطلب تشخيص الموقف أن يقوم المدير بالنظر فى أربعة مجالات هامة، وهى :
(١) خصائص المدير (٢) خصائص المرؤوسين (٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (٤) العوامل التنظيمية.[١٩]

و يعرض شكل (١١ ـ ٦) ملخصا لهذه العوامل:
١ ـ **خصائص المدير**: يتوقف تصرف القائد فى أى موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية:

أ ـ **الشخصية** : وهى مدى ثقة القائد فى قدرته على أن يكون قائدا. وهل يملك النزعة والذكاء والمقدرات الذاتية لأن يكون قائدا فعالا؟

ب ـ **الحاجات والدوافع**: ما هى الحاجات المعينة التى تدفع المدير؟ عادة ما ننظر للقادة على أساس أن لهم حاجات تتعلق بالسلطة والسيطرة، ولكن ماذا عن الحاجات والدوافع الشخصية الأخرى؟

جـ . **التجربة السابقة والتدعيم** ـ قد تكون النزعات القيادية فى حالات كثيرة، عاملا للخلفية الثقافية للمدير (الثقافة الذاتية والتنظيمية). كما يمكن أن تفرض التجربة السابقة والتعزيز الأسلوب القيادى الحالى للمدير. فقد يرى المدير، الذى يبلغ مستوى من النضج (تنظيميا) تحت إشراف رئيس يتجه نحو إنجاز المهام، أن هذا الأسلوب هو السلوك الوحيد الذى يجب أن يظهره للمرؤوسين وفى كل المواقف.

٢ ـ **خصائص المرؤوسين**: يتعين على القائد أن يأخذ فى الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكى معين، وتتمثل بعض من هذه العوامل فى الآتى:

ا ـ **الشخصية**: قد يكون للشخصية تأثير على طريقة تفاعل المرؤوس تجاه محاولات التأثير من قبل القائد. هل يرضى الموظف الذى يثق فى نفسه ثقة كبيرة بقيادة الرئيس الذى يوجه اهتمامه فقط لانجاز المهام؟ كيف يؤثر مستوى الذكاء لدى المرؤوس على علاقته برئيسه؟

ب ـ **الحاجات والدوافع**: مثلما تحرك الحاجات والدوافع سلوك القادة، فان حاجات المرؤوسين تملى عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القائد عليهم. فقد يقبل المرؤوسون من ذوى حاجات المستويات الدنيا، مثلا، القائد الذى يهتم بانجاز المهام، فيما يكون الأسلوب القيادى الذى يوجه اهتمامه نحو الأفراد أكثر فاعلية مع المرؤوسين من ذوى الحاجات العليا.

جـ ـ **التجربة السابقة والتدعيم**: من المحتمل أن تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة. فقد تكون جماعة من البائعين فى مكتب إقليمى لشركة للكيماويات، مثلا، قد تعودت على أسلوب مدير المبيعات المتميز بالمشاركة والاهتمام بالعاملين. فاذا ما تم استبدال هذا المدير، بعد مرور فترة من الزمن، بمدير آخر متغطرس أو دكتاتور و يوجه اهتمامه للعمل فقط، فقد تنشأ بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع هذا الأسلوب الجديد.

(٣) **هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (عوامل الجماعة) (Group Factors)**: تمثل الجماعات كما أشرنا فى الفصول السابقة، معلما بارزا فى المجتمعات والمنظمات. ومن المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التى تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة اعضائها، وتشمل بعض العناصر الهامة الآتى:

ا ـ **مرحلة تطور الجماعة**: حيث يمكن أن تؤثر المرحلة التى بلغتها الجماعة فى تطورها على فعالية أسلوب من أساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك المدير فى مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التى تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع.

ب ـ **هيكل الجماعة**: كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتماسكة بفعالية؟ ما هو الأسلوب القيادى أو السلوك الادارى الذى يمكن استخدامه للارتفاع بمعايير الأداء التى أقرتها الجماعة؟

جـ ـ **مهام الجماعة**: لطبيعة المهام أثر كبير فى نجاح محاولات التأثر من قبل أى قائد. فقد تتطلب الجماعات التى تقوم بأداء مهام غامضة مثلا، أسلوبا قياديا مختلفا تماما عن الأسلوب القيادى الذى يتطلبه اداء مهام روتينية متكررة.

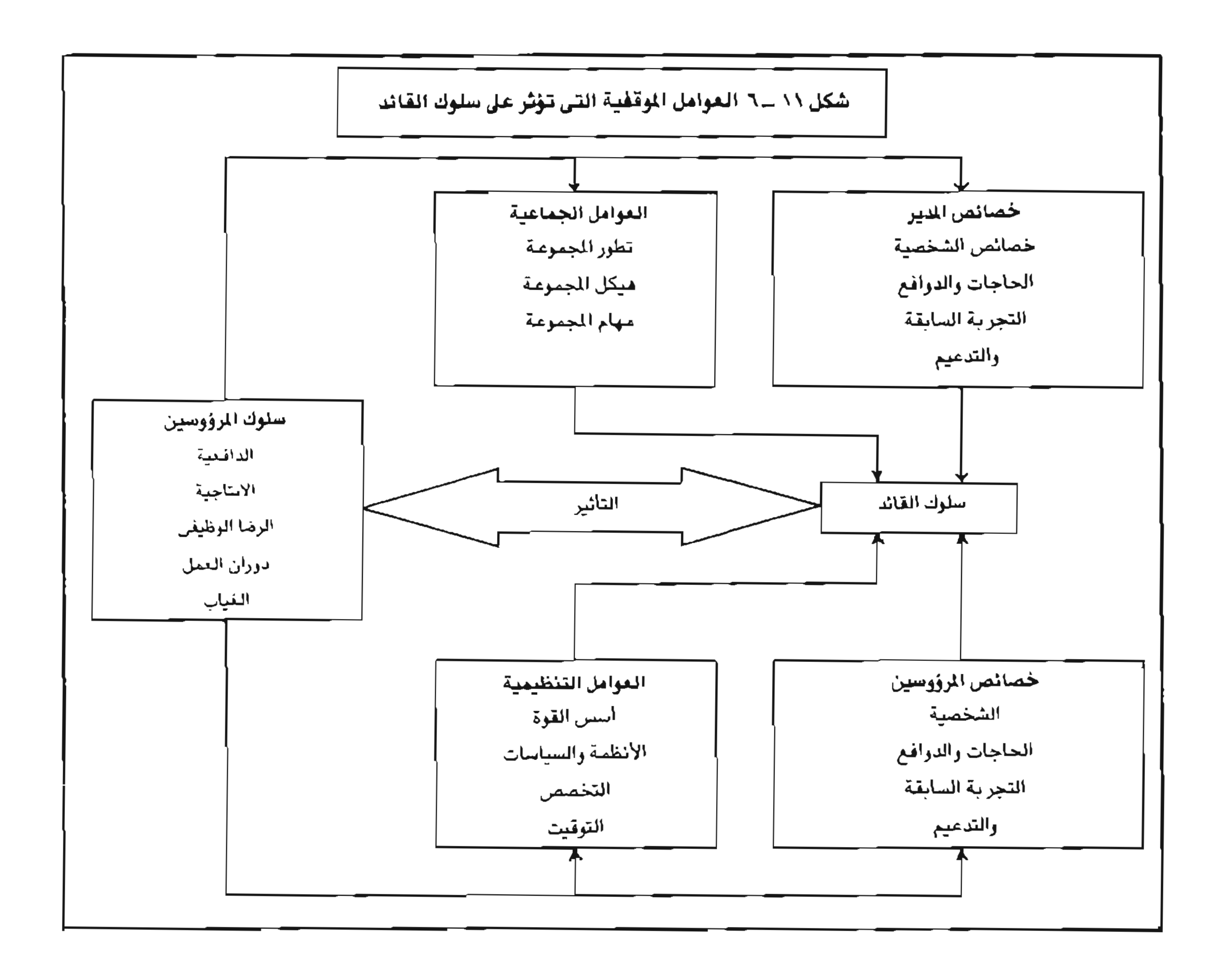
(٤) **العوامل التنظيمية**: من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القيادة التى لم تدرك بعد تلك المتعلقة بنوع التنظيم. ومن العوامل الهامة الواجب وضعها فى الاعتبار ما يلى:

ا ـ **اسس القوة**: ما هو الأساس الذى تقوم عليه قوة القائد؟ إذ من المحتمل أن يحد غياب أسس معينة للقوة ـ خاصة الشرعية أو قوة الاثابة والقوة القسرية ـ من قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين.

ب ـ **القواعد والاجراءات**: أنشأت كثير من المنظمات نظما شاملة لسياستها (مثل الأدلة وإجراءات التشغيل النمطية) التى تفرض سلوكا قياديا معينا.

جـ ـ **التخصص والمهنية**: قد يعتمد المتخصصون المهنيون، مثل الممرضات، والعلماء والمعلمين فى توجيه أعمالهم على تجربتهم التعليمية أكثر من اعتمادهم على القائد، مما يحد من قدرة القائد على التأثير فيهم.

د ـ **التوقيت**: إذا استدعى الموقف اتخاذ قرار فورى، أو حينما يسود قدر كبير من التوتر والضغوط، فقد يكون من العسير إشراك أعضاء الجماعة الآخرين فى إتخاذ القرار إن لم يكن مستحيلا. وقد يثبت أسلوب المشاركة فى القيادة عدم جدواه أو واقعيته فى الظروف الصعبة.



و يجب ملاحظة وجود عاملين إضافيين فى شكل (١١ ـ ٦) أولا ـ وكما أشرنا سابقا فى هذا الفصل، لقد عرفنا سلوك القائد على أساس تخصيص المهام وتنفيذها وتقييم العمل والمكافأة (الاثابة). وعلى ضوء ما عرضنا فى الفصل الخامس حول الدافعية، سنقوم بدراسة سلوك الاثابة باعتباره وسيلة للتدعيم من جانب القائد.

ثانيا ـ يمثل السهم الدال على التأثير عملية ذات اتجاهين. وقد تناول العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون موضوع القيادة، لعدة سنوات، على أساس أنها عملية تأثير الرئيس على سلوك المرؤوس. وعلى ضوء التجربة، يتعين علينا أن ندرك أن هذه النظرة بالغة البساطة إذ أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين، فى الواقع الفعلى، على سلوك القائد. وسيتم تناول هذين العاملين الاضافيين ـ السلوك التعزيزى للقائد، وعملية التأثير ذات الاتجاهين ـ لاحقا فى هذا الفصل. وتوضح قائمة العوامل الموقفية الهامة أن القيادة عملية معقدة بالرغم من أن تلك القائمة غير مكتملة أو شاملة. وتوفر النظريات الموقفية الواردة فى القسم الذى يلى توضيحا جزئيا للكيفية التى تؤثر بها تلك العوامل فى القيادة.

نموذج موقفى للقيادة:

تم استحداث أحد النماذج الموقفية المتقدمة للقيادة من قبل فيدلر (Fiedler) وزملائه[٢٠] وتقوم النظرية على أساس أن فعالية القائد فى تحقيق مستوى عال من الأداء لجماعة العمل يتوقف على هيكل حاجات القائد ومدى تحكمه وتأثيره فى موقف معين.

و يتكون الاطار الذى يقوم عليه نموذج فيدلر من اربعة عوامل: تقو يم أسلوب القيادة، وطبيعة المهام، ومناخ الجماعة، ومصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد. يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد. فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملاءمة الموقف بالنسبة للقائد.

تقو يم أسلوب القيادة:

إن المتغير الأساسى المستخدم من حيث فعالية القيادة فى النموذج الموقفى هو ما يعرف بحساب درجات التفضيل الصغرى لزميل العمل (Least Preferred Coworker Score)[٢١] يحدد الاستبيان ذو العشرين بندا مستوى تقدير القائد لزميل العمل، يطلب من القائد وصف الشخص الذى عمل معه فى إنجاز مهمة بأقل مستوى من القبول. وتوحى تقديرات الأمثلة الأربعة ـ بعد ـ أن المدير الذى قام بالاجابة على هذا الاستبيان يعطى تقديرات عالية نسبيا لأقل زميل عمل مفضل له.

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
محبط	●	●	●	●	●	●✓	●	●	معاون
متوتر	●	●	●	●	●	●✓	●	●	هادىء
غير ودود	●	●	●	●	●✓	●	●	●	ودود

وقد ذكر فيدلر فى تقديمه الأول للنموذج الموقفى:

إننا ننظر للشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا، تقو يما عاليا (الشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا بصورة إيجابية نسبيا) على انه يستمد رضاءه من العلاقات الشخصية الناجحة؛ فيما يستمد الشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا له بصورة سلبية رضاءه من أداء العمل.[٢٢]

يفترض النموذج أن التقدير المنخفض لزميل العمل الأقل تفضيلا (التقو يم السلبى) يشير إلى مدى استعداد القائد إلى رفض أولئك الذين لا يستطيعون العمل معه، إذن، كلما قل التقدير لزميل العمل الأقل تفضيلا، اتجه اهتمام القائد نحو انجاز المهام.ومن جهة أخرى يشير التقدير العالى لزميل العمل الأقل تفضيلا (التقو يم الايجابى) إلى وجود استعداد للنظر إلى زميل العمل الأسوأ على أن له بعض الخواص الايجابية. إذن، كلما كان التقدير لزميل العمل الأقل تفضيلا ـ كبيرا، اتجه اهتمام القائد نحو العاملين.

بلغة الدافعية، يمكن القول بأن الهدف الأساسى للقائد الذى يعطى تقديرا عاليا لزميل العمل الأقل تفضيلا هو أن يتفاعل بصورة جيدة مع مرؤوسيه و يكون ودودا معهم. فاذا ما حقق القائد هذا الهدف، أصبح قادرا على تحقيق أهداف ثانو ية مثل المركز الاجتماعى والتقدير. أما القائد الذى يقل تقديره لزميل العمل، من جهة ثانية، فان هدفه يتركز على إنجاز مهام محددة، فيما يتم إشباع الحاجات الأخرى مثل التقدير والمركز الاجتماعى من خلال إنجاز المهام، وليس مباشرة عن طريق العلاقات مع المرؤوسين. و يجب ألا يفهم من ذلك أن القائد الذى يقل تقديره لزميل العمل ليس ودودا أو لطيفا مع مرؤوسيه، بل عندما يكون إنجاز المهام فى خطر، فان العلاقات الطيبة بين الأفراد تأخذ درجة أقل من الأهمية.

طبيعة المهام:

تتعلق طبيعة المهام ـ أول العوامل الموقفية ـ بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة.

وتشمل طبيعة المهام العناصر التالية:

(١) وضوح الأهداف (٢) تعدد مسارات الهدف (Goal Path Multiplicity) (٣) قابلية القرار لاختبار الصحة (٤) دقة القرار.

إذا كانت مهمة الجماعة بسيطة ومتكررة، فمن المحتمل أن تكون أهدافها محددة (وضوح الهدف)، وتتضمن أعمالا أو مشكلات يمكن حلها فى خطوات محددة، أو باتباع عدد من الاجراءات المحددة (تعدد مسارات الهدف)، و يكون من اليسير تقييم مردودها (صحة القرار) و يكون لها حل صحيح واحد (دقة القرار). فمثلا يقوم عامل التجميع فى شركة لصناعة الآلات الكاتبة بأعمال متكررة مهمة وثابتة. وقد تم تحديد أهداف العمل بوضوح، حيث يمكن مراجعة كل خطوة من خطوات التجميع، والتأكد منها، و يتم الوصول إلى المنتج النهائى بطريقة واحدة متفق عليها ــ وحدة عمل متكاملة. وفى مثل هذا الموقف تكون قدرة القائد على التأثير مقيدة إذ أن المهمة قد حددت بوضوح.

مناخ الجماعة:

الجو الذى تعمل فيه الجماعة هو مدى الثقة والاحترام الذى يكنه المرؤوسون للقائد، و يطلق على هذا العنصر مصطلح علاقات القائد والأعضاء. وفى ضوء النموذج، كلما كانت العلاقة بين القائد والأتباع ودية، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها. وعادة توصف علاقات القائد والأعضاء إما بأنها طيبة، أو ضعيفة.

مصادر قوة المنصب:

يتعلق العامل الموقفى الأخير بالقوة المرتبطة بموقع القيادة، و يشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير على سلوك الآخرين، والتى يحصل عليها عن طريق القوة الشرعية، وقوة الاثابة أو القوة القسرية. و يتمثل أحد الجوانب الأساسية هنا فى مدى قدرة القائد على ترقية المرؤوسين، أو فصلهم من العمل، أو توجيههم لانجاز العمل. وقد افترض فيدلر أن لأغلب المديرين قوى واسعة ترتبط بمواقعهم، غير أن لرؤساء اللجان، مثلا، قوة محدودة.

تلاؤم موقف القيادة:

تحدد العوامل الموقفية الثلاثة التى تدعم قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين ــ مناخ الجماعة، وطبيعة المهام، وقوة المنصب ــ مدى تلاؤم الظروف بالنسبة للقائد. و يعرض جدول (١١ ــ ٧) العلاقة بين تلاؤم الظروف والعوامل الموقفية، والأسلوب القيادى للقائد. وتمثل الوحدات مجموعات مؤتلفة من المتغيرات الموقفية مرتبة حسب درجة ملاءمتها بالنسبة للقائد. و يفترض النموذج أنه يتوافر للقائد الحد الأقصى من التأثير والسيطرة حينما يستخدم الأسلوب القيادى الذى يركز الاهتمام على إنجاز المهام فى ظروف مواتية (الوحدة ١): أى حينما يكون القائد مقبولا، وتكون المهام محددة، وتكون القوة المرتبطة بموقعه كبيرة. ومن نهاية المتصل (الوحدة ٨) يفترض أن سيطرة القائد وتأثيره سيكونان محدودين، بسبب عدم قبول قيادة القائد، وصعوبة المهام، وعدم تحديدها نسبيا، ومحدودية القوة المرتبطة بموقعه.

البحوث التى تمت حول نموذج فيدلر:

قام فيدلر وزملاؤه خلال فترة من الزمن بدراسة العديد من القادة العسكريين والتعليميين والصناعيين. وقد حدد فيدلر، من خلال استعراضه لدراسة تناولت ثلاثا وستين منظمة ضمت ٤٥٤ جماعة عمل، أى الأساليب القيادية الأكثر تناسبا مع المواقف المختلفة . يعرض جدول (١١ ــ ٧) ملخصا لنتائج هذه الدراسات باعتبارها أساليب القيادة الفعالة المقترحة.

تشير تلك النتائج إلى أنه من الممكن أن يكون كل أسلوب من أساليب القيادة فعالا فى مواقف معينة. و يرى فيدلر أنه يمكن لأى منظمة إجراء تغيير فى مستوى فعالية أداء الجماعة بتغيير الظروف لتلائم الموقف، أو بتغيير الأسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب.

هناك العديد من الدراسات التى قامت بفحص نموذج فيدلر. وقد أبرزت هذه الدراسات، التى أجريت فى ظروف مختلفة، عددا متزايدا من المشكلات المتعلقة بالنموذج تشمل الآتى:

١ ـ هناك تساؤل يتعلق بما يقيسه معيار زميل العمل الأقل تفضيلا بالفعل. إضافة إلى ذلك فان مسألة ارتباط هذا المقياس بالأسلوب القيادى للمدير تبقى غير مؤكدة، سواء أكان هذا المقياس يستخدم لقياس الشخصية أو طريقة الدافعية.

٢ ـ لا توجد شواهد فى البحث تؤيد تنبؤات الوحدة الموقفية بصورة مناسبة، إذ أن تلك التنبؤات تتعلق بالوحدات ٢، ٤، ٧، ٨.

٣ ـ من المحتمل أن يؤثر نمط القيادة على بعض العوامل الموقفية. فقد يؤدى الأسلوب الموجه نحو العاملين ـ على سبيل المثال ـ إلى تحسين علاقات القائد والاعضاء، بمرور الزمن، من ضعيفة إلى جيدة، غير أن مثل هذا التغيير قد يؤدى إلى تحرك الاجابات من الوحدة الخامسة إلى الوحدة الأولى، حيث يصبح الأسلوب القيادى الذى يركز اهتمامه على العاملين غير مناسب. والسؤال هنا: هل ابتعد المدير ـ فى هذه الحالة ـ عن الوظيفة؟

٤ ـ أخيرا فالأسلوب القيادى ـ وفق النموذج ـ أحادى الأبعاد، فيما يشير نقاشنا السابق، إلى جانب التجربة. إلى أن الأسلوب القيادى بالنسبة لكثير من المديرين، متعدد الأبعاد، وقد يشتمل على صيغ مختلفة للأنماط التى تركز على العمل والعاملين.[٢٣]

على الرغم من تلك الانتقادات التى وجهت لنموذج فيدلر، فقد قدم النموذج إضافة هامة لدراسة القيادة فى المنظمات، وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفية. وأهم من ذلك كله فانه يشير إلى عدم موضوعية وصف القيادة بأنها حسنة أو سيئة. بل إن النظرة الموضوعية تتركز فى إمكانية فعالية الأسلوب القيادى لأى مدير فى أحد المواقف وعدم فعالية ذات الأسلوب فى موقف اخر.

نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة:

النظرية الثانية للقيادة قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert House) انطلاقا من الأعمال السابقة لمارتن إيفانس (Evans Martin).[٢٤] وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح «نظرية المسار والهدف لفعالية القائد» إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية.[٢٥] و يتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل. وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية (التى يبسطها شكل ١١ ـ ٨):

«تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافأت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة فى الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لاشباع الحاجات الذاتية فى هذا الطريق».[٢٦]

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر فى مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين، أى إذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع، فسينتج عن ذلك مضاعفة الجهد ومستوى عال من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين.

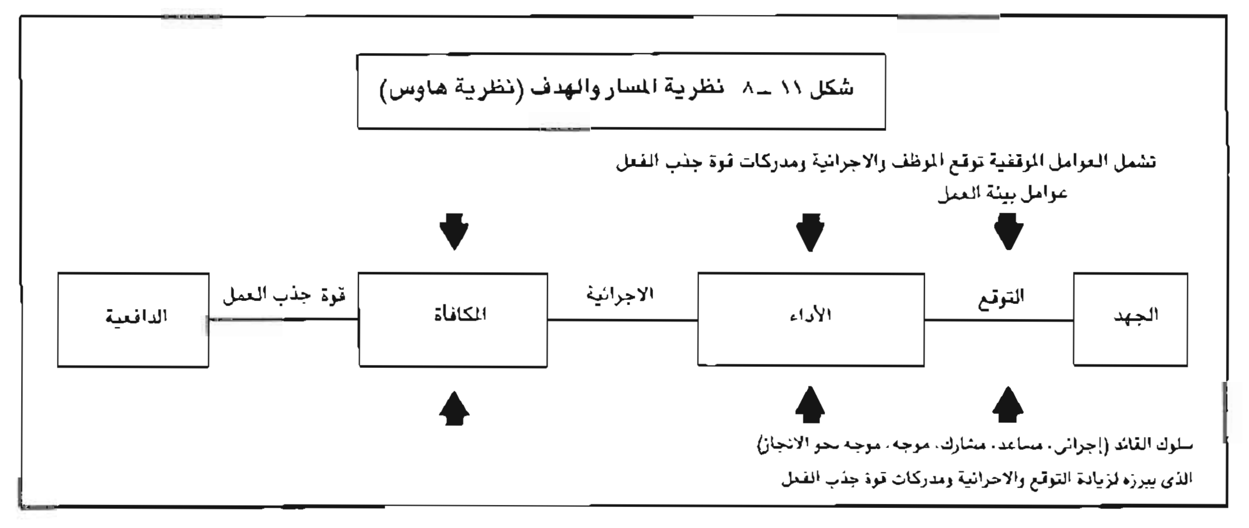
تضمنت العديد من الأبحاث السابقة حول نظرية المسار الأبعاد المذكورة فى النظريات السابقة. وهى: التنظيم والتعاطف أو الاهتمام بالعمل والاهتمام بالفرد، كجانبين لسلوك القائد. حيث يوفر إنشاء التنظيم وسيلة لتوضيح المسار والهدف. فيما ينظر للتعاطف (مع مشاعر الآخرين) على أنه «يسهل عملية التحرك فى المسارات». فبتحديد العمل المراد إنجازه، وتحديد الأهداف، وتوفير المعلومات المرتدة مثلا. يستطيع المدير استخدام التنظيم فى توضيح توقعات المهندسين الذين يؤدون مهام غامضة. وعندما تكون التوقعات واضحة و يؤدى الموظفون أعمالا روتينية محددة ـ من جهة أخرى ـ فمن الممكن أن يجعل اهتمام المشرف بالعاملين، العمل محببا لهم. ومن الممكن أن ينتج عن كل من هذين المثالين مستوى عال من الدافعية والرضا لدى العاملين.

تم، عقب الأبحاث الأولية التى تمت، مراجعة النظرية بالتوسع فى القضايا الأساسية التى تناولتها وإعادة تحديد سلوك القائد، وتضمين عوامل موقفية إضافية فيها.

شكل ١١ ـ ٧ النموذج الموقفى لفيدلر

	الوحدات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
العوامل الموقفية	علاقات القائد والأفراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
	طبيعة المهام	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
	القوة المرتبطة بموقع القائد	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
تلاؤم الموقف		ملائم				ملائم على نحو معتدل		غير ملائم	
وضوح الموقف		الموقف على درجة عالية من الوضوح				درجة التأكد متوسطة		الموقف غير مؤكد	
أسلوب القيادة المفضل		الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

ماخوذ عن المصدر Fred E Fiedler; **A theory of Leadership Effectiveness** (New York, MCgraw-Hill, 1967) p. 167.



ماخوذ عن : Ricky Griffin; "Task Design Determinants of Effective Leader Behavior", **Academy of Management Review** (April 1979) p. 221.

وبذلك تكونت النظرية المنقحة من جانبين اساسيين: يتناول الجانب الأول دور القائد و يتعلق الثانى بديناميات الموقف:

١ ـ إن وظيفة القيادة وظيفة تكميلية، أى أن سلوك القائد مقبول ومرضٍ للحد الذى يجعل المرؤوسين ينظرون لمثل هذا السلوك على أساس انه مصدر للرضا فى الوقت الحاضر أو مستقبلا. لذلك يتوقف تأثير القائد فى دافعية المرؤوسين ورضاهم على مدى قصور بيئة العمل من حيث توافر مصادر الدافعية والدعم الأخرى.

٢ ـ يتحدد تأثير الدافعية على سلوك القائد بالظروف التى يعمل فيها، وهناك عاملان رئيسيان يؤثران على فعالية سلوك القائد هما: خصائص المرؤوسين، وخصائص بيئة العمل بما فى ذلك المهام وجماعة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى.[٣٧]

انماط السلوك القيادى :

بالرغم من أن الأبحاث التى تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد، إلا أن الاطار الجديد يشتمل على اربعة جوانب:

١ ـ **السلوك الاجرائى:** و يشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. و يماثل ذلك الجانب التقليدى المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

٢ ـ **السلوك المساند:** و يشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودى ومرض.

٣ ـ **سلوك المشاركة:** و يتميز بالمشاركة فى المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم فى الوصول إلى قرارات جماعية.

٤ ـ **السلوك الموجه نحو الانجاز:** و يتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعى المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه فى نفس الوقت يبدى ثقته فى قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.[٢٨]

تشير العديد من الدراسات التى تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد فى مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد و تشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود فى النموذج الموقفى.

السلوك فى المنظمات

جون ماكوى، مدير مؤسسة بانك ون

تقاعد جون. ج. ماكوى (John G. McCoy) من وظيفته كمدير تنفيذى لمؤسسة بانك ون، اكبر مؤسسة مصرفية فى ولاية أوهايو، فى مطلع عام ١٩٨٤م. وقد كان تقاعده مناسبا فى ذلك الوقت إذ أنه قد خلف وراءه مؤسسة رابحة وراسخة تعد رائدا فى مجال الخدمات المصرفية.

يرجع نجاح مؤسسة بانك ون إلى الأسلوب القيادى لماكوى والذى يقوم على مبدأين اساسيين: «استخدم اناسا يتميزون بالكفاءة فى أحد المجالات وافسح لهم المجال ثم وحد الهيئة الادارية للبنك ــ الذين يتميزون بالسرعة والبراعة (ييسرون الأعمال المصرفية)، و بالانجاز (يواصلون العمل حتى النهاية)، و بالدقة (يعنون بالتفاصيل بدقة) عن طريق «المواجهة الهادئة». لننظر فى الأمثلة التالية.

- استخدم ماكوى أحد مقدمى البرامج الموسيقية ليعمل مديرا للتسو يق للبنك. احدثت الاعلانات التجارية ــ التى تظهر فيها فيليس ديلر (Phyllis Diller) تضع بالطو من الفراء فى إحدى خزائن الحفظ بالبنك مثلا ــ موجة من الاشمئزاز وسط اعضاء مجلس الادارة، إلا أن ماكوى، الذى يساند مدير التسو يق، طلب من أعضاء المجلس أن يحددوا بصراحة ما إذا كانوا يريدون «التبجيل» أو «الأرباح». استمرت الاعلانات التجارية كما هى وفازت ــ بنظرة ــ إيجابية بعد ذلك.
- ذكر قدامى الموظفين بالبنك أن مقولة ماكوى المعروفة «من الأفضل أن تكون على صواب» قد دفعتهم لاثبات أن شكوكه كانت على غير اساس.
- ترك ماكوى بعض اعمال وظائف المديرين غامضة عن قصد لتحفيزهم لأداء أعلى. وقد ذكر لأحد المديرين الجدد أن بعض الواجبات الخاصة بالمسائل الحكومية تؤلف ٥٠٪ من الوظيفة. وأضاف «إذا لم يكن بامكانك الحصول على الـ ٥٠٪ المتبقية من الوظيفة، فلست بالشخص المناسب عندنا».
- أقنع ماكوى مدير إدارة الائتمان بتوظيف «حاملى ماجستير إدارة الأعمال المبرزين» للمساعدة فى إعادة تنشيط الوحدات ذات الأداء المنخفض. بعد مرور سنتين، تسلم العاملون فى إدارة الائتمان أكبر مكافآت مالية حدثت فى الشركة. والفكرة واضحة: استخدام اشخاص أكفاء يؤدى إلى النجاح.

ماخوذ عن: Bernard Wysocki; "The Chief's Personality Can Have a Big Impact–For Better or Worse", **Wall Street Journal**, Sept. 11, 1984, p. 1.

العوامل الموقفية:

هناك عاملان في نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفيين لأنهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين. وهذان العاملان هما خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل. تفترض النظرية أن سلوك القائد سيكون مقبولا لدى المرؤوسين للحد الذي يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا، أو على أساس أنه ضروري كمصدر للرضا في المستقبل.

وهناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئيا، منها:

١ ـ **القدرة**: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية. فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الاجرائي؛ إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.

٢ ـ **مركز التحكم**: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له.[٢٩] و يطلق على الأشخاص الذي يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم، و يؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانيين (Internals)، فيما يسمى الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون فيما يحدث لهم وأن ما يحدث إنما يحدث بسبب الحظ أو القدر، بالسوغين أو التبريريين (Externals)، وتشير الأبحاث التى تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك،فيما يقنع التبريريون أكثر بالقائد الذى يتجه نحو إصدار التوجيهات.[٣٠]

٣ ـ **الحاجات والدوافع**: قد تؤثر الحاجات التى تسيطر على المرؤوس فى سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذوو حاجات الأمن والسلامة ـ مثلا ـ الأسلوب الاجرائى للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع القائد المعاون. إضافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بصورة إيجابية اكثر من تأثيرها بقائد آخر يختلف أسلوبه القيادى عن ذلك الأسلوب.

تتضمن خصائص بيئة العمل ثلاثة عوامل رئيسية هى:

١ ـ **مهام المرؤوسين**: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد. وقد ركز الباحثون، بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة و يكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الاجرائى. أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الاجرائى غير مناسب؛ لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجى، للعامل الذى يؤدى مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية.[٣١]

يمكننا أيضا أن ننظر إلى تأثير المهام بدمج نظرية المسار والهدف مع ما تقدم حول تصميم الوظائف (انظر الفصل السادس). و يوضح شكل (١١ ـ ٩) العلاقات بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة و وحدة الوظيفة)، وأنماط القيادة الفعالة. و يثبت التطابق بين الفرد والوظيفة. إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) ـ كما عرضنا فى الفصل السادس ـ تكون هناك درجة عالية من التطابق. وعندما لا تتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة التطابق كثيرا.

ولتوضيح هذه العلاقات، نأخذ الوضع الأول (أى قوة حاجات التقدم مع نطاق الوظيفة). لنفترض ـ على سبيل المثال ـ أن محاسبا شابا قد طلب منه أن يعمل فى مشروع معقد يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة. وحيث إن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فان أفضل أسلوب قيادى للمشرف (عليه) هو الأسلوب الميسر. وغير الموجه (أى الأسلوب المشارك الموجه نحو الانجاز). و بعبارة أخرى، يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسى. أما الموقف الثانى، من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب آخر، كلف بالعمل فى مشروع معقد لفترة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه ضعيفة. وفى موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدرا أكبر من الاشراف (أسلوب توجيهى) ليتمكن من مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

شكل ١١ ـ ٩ النمط القيادى وتأثيرات الأفراد والمهام

الموقف	قيمة الحاجة للتقدم	نطاق الوظيفة	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	النمط القيادى المقترح لتحقيق الفعالية
١	كبيرة	كبير	عالية	الأسلوب المشارك والأسلوب الموجه نحو الانجاز
٢	قليلة	كبير	منخفضة	الأسلوب التوجيهى
٣	كبيرة	محدود	منخفضة	الأسلوب المساعد
٤	قليلة	محدود	عالية	الأسلوب التوجيهى والمساعد

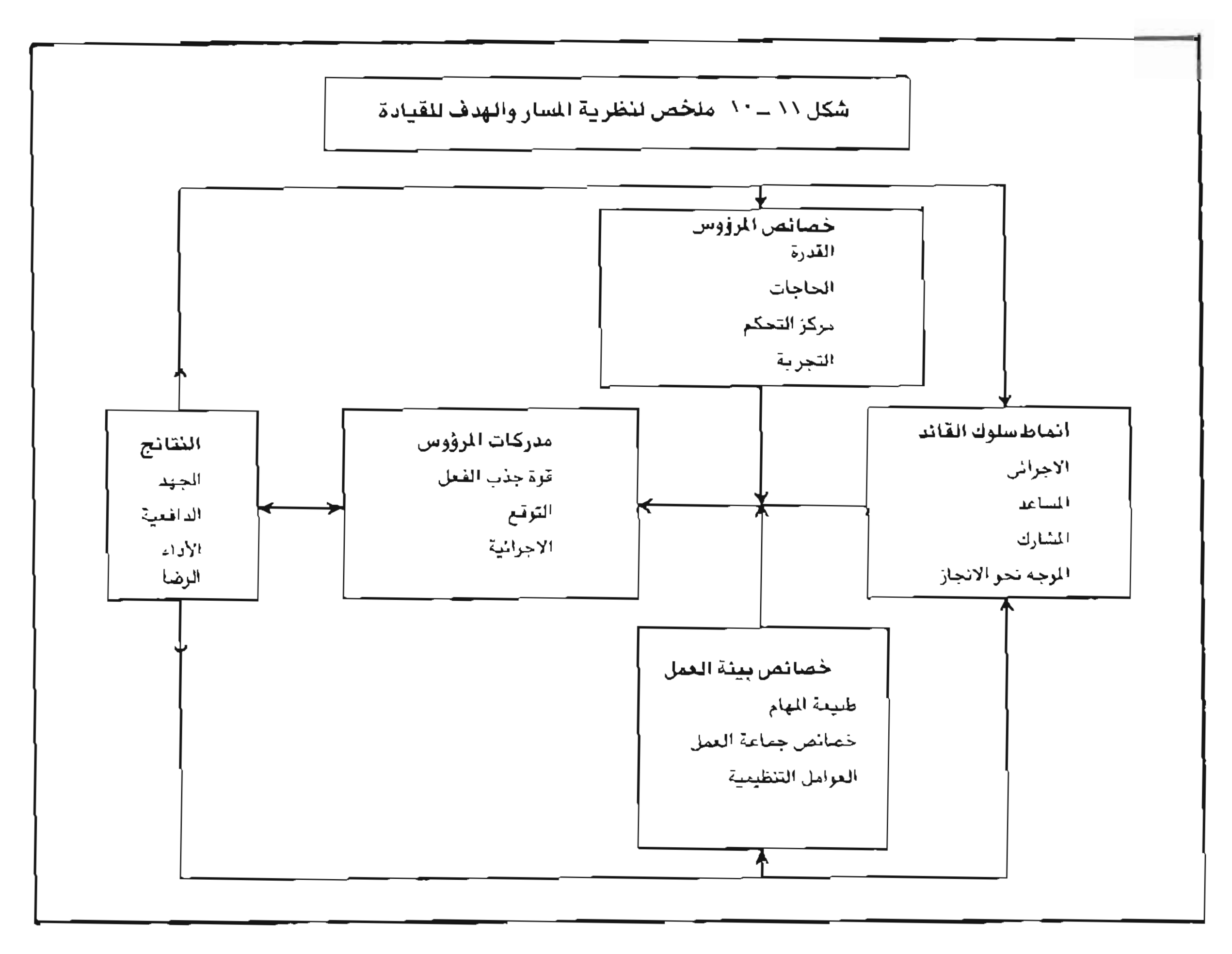
٢ ـ **جماعة العمل**: قد تؤثر خصائص جماعات العمل أيضا على مدى قبول أسلوب قائد معين. ومن الطرق المستخدمة فى دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادى وسلوك جماعة العمل. إطار تطور الجماعة الذى تم عرضه فى الفصل الثامن. و بالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادى معين فى مرحلة معينة (مثل السلوك الاجرائى فى مرحلة التوجه)، إلا أن ذلك لا يعنى أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلو به القيادى الأخرى، لنأخذ على سبيل المثال جماعة من الصيارفة فى أحد البنوك، بلغت مرحلة حل المشكلات الداخلية فى مراحل تطورها. وهنا لا يلزم أن يركز الأسلوب القيادى لمدير الفرع على معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل وعلى توضيح العلاقات والتوقعات من خلال أسلوب إجرائى للقيادة.

٣ ـ **العوامل التنظيمية**: يتعلق العامل الأخير من عوامل بيئة العمل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والاجراءات والسياسات فى أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسى والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة مثلا لأعمال تخريم الكروت فى إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات واتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقررةلن يؤدى السلوك الاجرائى إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدى إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين. وكذلك فى جناح للجراحة فى أحد المستشفيات،حيث تؤدى الأعمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الاجرائى ضروريا لانجاز العمل (أى إنقاذ حياة مصاب)،إلا أن السلوك المساعد سيؤدى إلى توفير الدعم الاجتماعى والرضا بالعلاقات بين الأفراد، وأخيرا، نجد فى بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض. مثل إدارة مركز المراقبة لاحدى رحلات الفضاء أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه فى بداية الأمر نحو مشاركة المرؤوسين،لكى يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الاجرائى عندما يتم اتخاذ القرار النهائى.

ويعرض شكل (١١ ـ ١٠) نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة فى اختصار. و يشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذى يتأثر بخصائص المرؤوسين و بيئة العمل، يؤثر فى درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التى يمكن أن تفضى إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

الأبحاث التى تمت حول نظرية المسار والهدف :

بالرغم من أن نظرية المسار والهدف تمثل تطورا حديثا لموضوع القيادة، إلاأن هناك أعدادا متزايدة من أعمال البحث التى تمت حولها. وقد تميزت النتائج التى وردت عن الأسلوب الاجرائى والمساعد والمشارك للقيادة والأسلوب القيادى الموجه نحو الانجاز بأنها مشجعة. وقد ركزت أغلب هذه الأبحاث على العلاقة بين الأسلوب الاجرائى والمساعد وسلوك المرؤوس فى مهام مختلفة ومتنوعة حيث تتجه نتائجها إلى تأييد الاطار الذى تقوم عليه النظرية: وهو أن السلوك الاجرائى للقائد أكثر فاعلية من الأسلوب المساعد بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون مهام غير محددة، فيما يؤدى السلوك المساعد للقائد إلى درجة عالية من الرضا بين العاملين عندما تكون المهام التى يؤديها المرؤوسون محددة وروتينية.



كان من المتوقع أن تبرز بعض مواطن الضعف فى نظرية المسار والهدف. وتتمثل أهم مواطن الضعف فى عدم الاقتناع بالطرق المتبعة فى قياس الأسلوب القيادى (أى الاستبيانات أو الملاحظة أو المقابلات الشخصية). وتعارض تنبؤات النظرية بأداء الأفراد. والتعقيد المتزايد للنظرية،والمشكلات المرتبطة باجراء اختبار متكامل لها.

لم تقدم النظرية كحل نهائى لمسألة فعالية القيادة حيث إن هذه الظاهرة الادارية العامة معقدة إلى درجة لا يتوقع معها التوصل إلى نظرية عالمية عامة للقيادة فى السنوات القادمة، إن لم يكن غير ممكن على الاطلاق. وعلى كل، فقد قدمت نظرية المسار والهدف إسهاما ملموسا للنظريات الموقفية؛ لأنها حددت الأساليب القيادية، والعوامل الموقفية الرئيسية، وأوضحت العلاقة بين هذه المتغيرات فى وضع تنظيمى معقد.

وتتمثل الدلالة الهامة لكل من نموذج فيدلر الموقفى، ونظرية هاوس ـ المسار والهدف ـ فى أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لا تقوم من فراغ. وهناك العديد من العوامل الموقفية التى يلزم أخذها فى الاعتبار قبل التنبؤ بفعالية القائد، كما يلزم تغيير أسلوب القائد مع تغير المواقف.و يعرض جدول (١١ ـ ١١) ملخصا لهاتين النظريتين.

قضايا معاصرة حول القيادة:

احرزت دراسة القيادة فى المنظمات تقدما ملحوظا خلال فترة الأربعين سنة الماضية. و يمكن أن يعزى هذا التقدم جزئيا إلى تطور الأطر النظرية واستخدام طرق للبحث تتميز بحسن التصميم. وكما عرضنا فى الفصل الثانى، فان التكامل بين النظرية والبحث والتطبيق ضرورى ولازم لاحراز تقدم ملموس فى مجال السلوك التنظيمى.

شكل ١١ ــ ١١ عرض موجز للنظريات الموقفية

النظرية	نمط الأسلوب القيادى	العوامل الموقفية	مركز الاهتمام الرئيسى	نتائج البحث
النموذج الموقفى	موجه نحو المهام موجه نحو العاملين	ــ علاقات الرئيس والمرؤوس ــ طبيعة المهام ــ مصادر القوة	ــ تناسب الموقف مع القائد (العلاقة بين أسلوب القائد والعوامل الموقفية)	نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة. تشمل المشكلات الرئيسية : طريقة قياس الأسلوب القيادى، والأسلوب القيادى ذا البعد الواحد، والتفاعل بين أسلوب القيادة والعوامل الموقفية. وثبات العوامل والأسلوب القيادى على مر الزمن
نظرية المسار والهدف	إجرائى مساعد مشارك موجه نحو الانجاز	خصائص الفرد : ــ القدرة ــ مركز التحكم ــ الحاجات والدوافع خصائص بيئة العمل ــ طبيعة المهام ــ عناصر جماعة العمل ــ العوامل التنظيمية	تشمل وظيفة القيادة التكامل وإثارة الدوافع. يجب أن يظهر القائد السلوك الذى يركز على توضيح التوقعات وقوى جذب الفعل	نتائج محددة ولكنها مشجعة بوجه عام خاصة عندما يتم دراسة التفاعل مع نوعية المهام تشمل المشكلات الرئيسية قياس المتغيرات والتعقيد وعدم إمكانية التنبؤ بالأداء

وكما هو الحال مع أغلب المجالات العلمية، فإن هناك عددا من القضايا المعاصرة التى بدأت تأخذ من اهتمام العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين، سنتناول أربعا منها بالنقاش فى هذا الجزء الأخير من هذا الفصل وهى : السلوك التحفيزى للقائد، وعملية التأثير ذات الاتجاهين، ونظرية النسبة أو العزو، و بدائل القيادة.

السلوك التحفيزى للقائد :

أشرنا فى شكل (١١ ــ ١) إلى أن تصرفات القائد ترتبط بوجه عام، بتخصيص المسؤوليات والتنفيذ والتقويم والمكافأة. وقد تلاحظ أن النظريات السلوكية والموقفية قد ركزت على الأعمال الثلاثة الأولى فقط إلا أنه، ومن المدهش حقا، أن دراسة الجوانب المتعلقة بالتحفيز أو المكافأة لم تحظ بالاهتمام إلا مؤخرا.

انطلق إطار دراسة أثر الثواب والعقاب من مفاهيم السلطة والتحفيز، إذ تركز كل من نظرية التوقع وأسلوب التكيف الاجرائى للدافعية، بوجه خاص، على اهمية المكافآت على أساس سلوك الموظف، وأثر هذه المكافآت على اتجاهاته التى تظهر فيما بعد، وأدائه اللاحق. وتزيد المكافآت الايجابية التى تتوقف على أداء الفرد، مثل علاوات الجدارة والتقدير والترقية، من مستوى الدافعية والأداء، فيما يقضى تطبيق العقاب، مثل لفت النظر من قبل الرئيس المباشر، على السلوك غير المرغوب فيه من قبل الفرد. و بذلك تكون النتيجة المتوقعة هى أن يتصرف الفرد بطريقة مقبولة لدى المنظمة.

ما زالت الدراسات التى تناولت أثر السلوك التحفيزى للقائد حتى الآن شحيحة، ومع ذلك تشير النتائج التى وردت إلى أن العلاقة بين السلوك التحفيزى الايجابى للقائد ومستوى رضا وأداء المرؤوس أقوى بكثير من تلك التى تتضمن عناصر النمط القيادى للرئيس.[٢٢] و يشير ذلك إلى أنه بالرغم مما لأسلوب المدير من أثر على سلوك المرؤوس، إلا أنه من المحتمل أن يكون لاستخدام المكافآت الايجابية الأثر الأكبر على سلوك المرؤوس. وليس ذلك بمستغرب إذا ما نظرنا للقائد من الناحية الوظيفية، أو من منظور إنجاز المهام، حيث يركز أسلوب القائد، بوجه عام، على عملية إنجازالمهام ،فيما يركز سلوكه التحفيزى على نهاية عملية الانجاز أو على مدى ما تم إنجازه من المهام بالفعل. فقد يتأثر أداء ومستوى الرضا لمجموعة من المهندسين تقوم ببناء مركز تجارى جديد، بالنمط القيادى لمدير المشروع الذى يهتم بأداء المهام أو بالعاملين أثناء مرحلة الانشاء. على أنه من الممكن أن يكون الأثر الذى تحدثه المكافآت اللاحقة من المدير (مثل الزيادة فى الراتب أو العلاوات الاضافية أو الاطراء) على نشاط وسلوك العاملين أكبر وأكثر رسوخا.

سلوك القائد : هل هو سبب أم نتيجة لسلوك المرؤوس ؟

كانت أغلب أعمال البحث التى تناولت موضوع القيادة دراسات «ساكنة»، إذ أوضحت النتائج التى جمعت فى فترة محددة واحدة، بوجه عام، أن جانبا من سلوك القائد يرتبط بمستوى الرضا لدى المرؤوس أو دافعيته أو أدائه.

تكمن المشكلة الرئيسية لهذه المنهجية فى أنه لا يمكن بحث العلاقة السببية، أى عندما يوصف النمط القيادى المشارك للرئيس بأنه يرتبط بمستوى أداء مرؤوسه، يبرز سؤالان هامان يصعب الاجابة عليهما، وهما: هل يؤدى أسلوب القيادة المشارك إلى أداء المرؤوس؟ وهل يؤدى أداء المرؤوس إلى إيجاد النمط المشارك للقيادة؟ و بعبارة أخرى، قد يعتقد المدير الآتى: « إذا ما أتحت قدرا أكبر من المشاركة لمرؤوسى و وفرت لهم قدرا أكبر من حرية التصرف والاستقلالية فى أداء عملهم، فسيكون مستوى أدائهم أعلى مما كان». ومن جهة أخرى يكون الوضع على النحو التالى: «بما أن مرؤوسى قد أدوا العمل بمثل هذا المستوى من الأداء، فسأوفر لهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلال عن طريق المشاركة». ولتحديد أى المتغيرات يأتى أولا، فاننا بحاجة إلى دراسة طولية المدى.

يستفاد من الدراسات المحدودة التى تناولت العلاقة السببية بين سلوك القائد ورضا وأداء العاملين أن هناك عملية للتأثير ذات اتجاهين: أنماط سلوكية معينة للقائد يمكن أن تؤثر على الأنماط السلوكية للمرؤوسين، فيما يمكن أن تؤدى نشاطات معينة للمرؤوس (مثل الأداء المنخفض) إلى تغيير فى سلوك القائد.

وتشير النتائج التى ظهرت حتى الآن إلى ما يلى :

١ ـ يمكن أن يؤدى اهتمام القائد بالعاملين والسلوك التحفيزى الايجابى للقائد (أى التدعيم الايجابى) إلى الرضا الوظيفى لدى الموظف. فاهتمام القائد المتعاظم بالعاملين، على سبيل المثال، يؤدى إلى مستوى عال من الرضا الوظيفى لدى المرؤوس.

٢ ـ يؤدى الاهتمام الزائد بالعمل من جانب القائد إلى مستوى منخفض من الرضا الوظيفى لدى الموظف.

٣ ـ يدفع المستوى المنخفض لأداء المرؤوسين القادة إلى توجيه اهتمامهم نحوالعمل،ولا تجاههم نحو استخدام الأسلوب التأديبى (أى العقاب).

٤ ـ يؤدى الاتجاه نحو استخدام سلوك التحفيز الايجابى للقائد إلى تحسين مستوى أداء المرؤوس. ولعله من المذهل أن الدراسات لم تكشف دليلا مباشرا على أن تركيز اهتمام الرئيس على العمل أو الاهتمام بالعاملين يؤدى إلى رفع مستوى أداء المرؤوس أو خفضه. و يؤكد ذلك من جديد أهمية المكافآت كعامل تأثير فى تحديد سلوك الموظف (انظر الفصل الخامس).[٢٣]

أكدت هذه النتائج، وغيرها على أهمية معرفة المدير لتشخيص العوامل المختلفة المتعلقة بموقع القيادة، حيث تتوقف فعالية الأسلوب القيادى للمدير، إلى حد كبير، على مدى الدقة التى يمكن أن يقوم بها الموقف و يتكيف معه.

وستظل أعمال البحث التى تتناول العلاقات السببية مع أسلوب القيادة مثار اهتمام المديرين والعلماء السلوكيين، وسنستخدمها فيما يلى لتوضيح ديناميمية القيادة فى المنظمات.

نظرية النسبة (العزو) فى القيادة :

لناخذ حالة ديك جنكنز (Dick Jenkins)، الفنى الذى التحق بقسم الأمراض فى أحد المستشفيات الحضرية الكبرى لفترة الأشهر الستة الماضية ،وكان اداؤه خلال تلك الفترة، بكل المعايير، أقل من المستوى المطلوب. وقد أشار مشرف الوحدة التى يعمل بها ديك إلى أن السبب فى انخفاض أدائه يرجع إلى بعض المشكلات التى تتعلق بالمعدات . و يعزو المشرف على المختبر هذا المستوى من الأداء إلى حجم العمل الكبير الذى يقوم به ديك ،فيما وصف رئيس القسم ديك بالكسل والبطء فى العمل.

من الواضح أن كلا من رئيس الوحدة ومدير المختبر ورئيس القسم قد استنتج سببا مختلفا لنفس الموضوع ،وهو موضوع انخفاض مستوى الأداء. وتتمثل الدلالة الهامة لهذا المثال فى أن كلا من هؤلاء المسؤولين الثلاثة سيبنى استجابته (أى مسلكه) على أساس هذه الاستنتاجات، مما ينتج عنه تباين فى أسلوب معالجة الموقف. فقد يوصى رئيس الوحدة بتحسين عملية صيانة المعدات، ومدير المختبر بزيادة عدد العاملين، فيما يوصى رئيس القسم بالتوبيخ أو بالفصل. و يرتبط هذا المثال بمجال جديد للدراسة سمى بنظرية النسبة أو العزو.[٢٤]

وقد لمحنا فى القسم الأخير حول السببية فى القيادة، أن هناك بعض الأنماط السلوكية للمرؤوس (مثل المستوى المنخفض للأداء) التى قد تدفع الرئيس إلى التصرف بطريقة معينة (مثل الاهتمام أكثر بالعمل)، أو بصورة أخرى مبسطة، سلوك المرؤوس ← سلوك الرئيس. أما فى نظرية النسبة، فان الرئيس لا يتصرف على أساس ملاحظته للطريقة التى يتصرف بها المرؤوس، ولكنه يقوم بتفسير ذلك السلوك على أساس مجموعة من الخواص السببية للكيفية التى حدث بها ذلك التصرف.

وعلى ذلك تتم العملية على هذا النحو : (سلوك المرؤوس ← مجموعة خواص ← سلوك القائد) . و بمعنى أخر، يحاول الرئيس معرفة الاسباب التى دعت المرؤوس ليتصرف بتلك الطريقة، ومن ثم يختار السلوك أو التصرف المناسب.

و يعرض شكل (١١ ــ ١٢) نموذجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو حيث يبدأ النموذج بمجموعتين من الملاحظات :**تتعلق الاولى** بملاحظة سلوك المرؤوس. فقد يلاحظ المرء، فى المثال السابق، أن معدل إنتاجية جنكنز فى عينات الدم التى تم تحليلها منخفض، وأن نوعية التحليل رديئة.

ثانيا، سيلاحظ المراقب أن هناك عوامل مختلفة يمكن أن تؤثر فى مستوى أداء ديك،مثل:نوعية المعدات وحجم العمل والمتطلبات الوظيفية للعمل.

يتم تفسير هاتين الملاحظتين باستخدام إشارات المراقبة (Observation Cues) ــ الجزء الثانى من النموذج[٢٥].

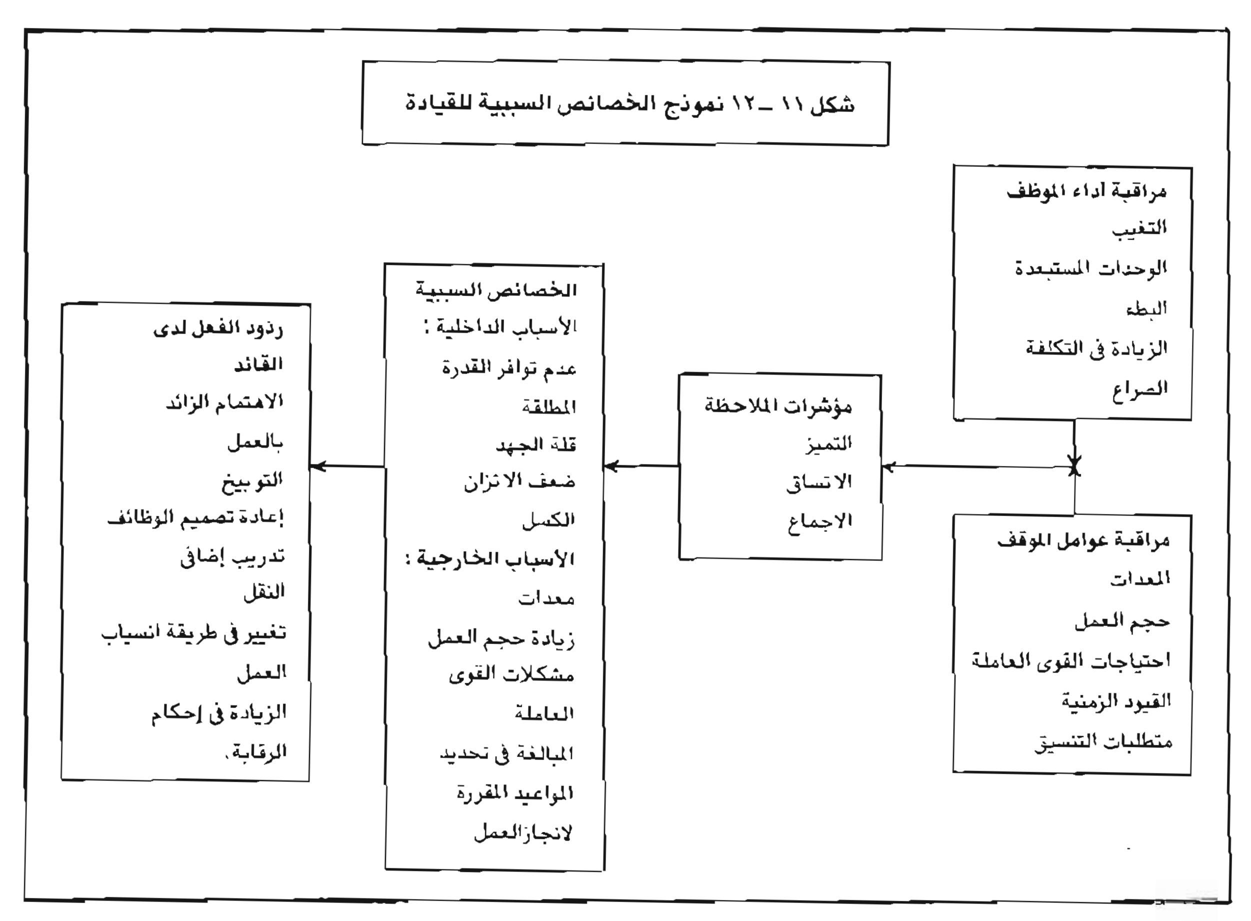
و يبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر اهمية من غيرها،وهى :

١ ــ **التميز :** وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة. هل يعمل ديك جنكنز فى تحليل الأنسجة والتحليلات المجهرية بنفس المستوى المنخفض الذى يعمل به فى تحليلات عينات الدم؟ إذا كان أداؤه ضعيفا فى مجال تحليل الدم فقط، فسلوكه مميز.

٢ ــ **الاتساق أو الانتظام :** وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد فى عمل ما بمرور الزمن. هل كان ديك يقوم بتحليل الدم بطريقة رديئة دائما؟ إذا كان مستوى أدائه أقل من مرض دائما، فأداؤه متسق.

٣ ــ **الاجماع :** وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة. هل ديك هو الشخص الوحيد التى يتميز أداؤه لهذه الوظيفة بالسوء، أم أن فنيى المختبر الأخرين يعانون من نفس المشكلات؟ إذا كان الفنيون الآخرون قد واجهوا مشكلة فى القيام بعمليات تحليل الدم، فان هناك درجة معينة من الاجماع (حول وجود صعوبة فى هذا العمل).

لابد أن توفر إشارات المراقبة هذه للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة. فهى تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التى يعتقدها الشخص. وكما يوضح الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية. فالأسباب الداخلية هى تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذى تتم مراقبته. لذلك، فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض، فى حالة ديك، إلى عوامل مثل:انخفاض مستوى الدافعية، أو عدم توافر القدرة، أو ضعف التزامه تجاه المنظمة أو مجرد الكسل. اما الأسباب الخارجية فتتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، وزيادة حجم العمل لأكثر من المعدل العادى، ونقص عدد العاملين، والمبالغة فى تحديد المواعيد المقررة لانجاز العمل.



ماخوذ عن : T.R. Mitchel and R.E. Wood; "An Empirical Test of Attributional Model of Leaders': Responses to Poor Performance". **Academy of Management Proceedings** (1979) pp 94-98.

أخيرا، قد تؤدى خواص السببية إلى السلوك الفعلى للقائد. فقد يتجه رئيس الوحدة والمشرف على المختبر نحو تحسين الوضع كله (مثل:استخدام معدات متطورة ومزيد من الفنيين ... الخ)، بينما يتجه مدير الادارة إلى التركيز على مداخل موجهة نحو المرؤوس (تدريب إضافى أو إحكام الرقابة أو التوبيخ أو النقل أو حتى الفصل من الخدمة).

بالرغم من أن هذا المجال لم يحظ باهتمام الباحثين السلوكيين إلا مؤخرا، إلا أن النتائج التى تم التوصل إليها حتى الآن تشير إلى إمكانية قيام الخصائص السببية بدور أساسى فى تحديد أنماط القائد السلوكية التى تم اختيارها[٣٦]. كما أن هناك العديد من المسائل التى تستلزم الدراسة المتكاملة بما فى ذلك دقة الملاحظات، وتوضيح العوامل الداخلية والخارجية والمصادر المختلفة للمعلومات. أما بالنسبة للمديرين، فان المطلب الأساسى هو التفكير بوضوح فى عملية التأثير، خاصة فى تلك العوامل التى قد تدفعهم للتصرف بطريقة معينة فى مقابل طريقة أخرى. وفى هذا تأكيد أخر على أهمية التشخيص السليم.

بدائل القيادة :

لقد افترضنا، فى أغلب ما عرضناه حول القيادة، أن التفاعل بين الرئيس والمرؤوس يتم فى إطار علاقة رسمية. و يعنى ذلك، ـ ضمنا ـ أن المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافآت.

على أن هناك حالات كثيرة تتوافر فيها بدائل للقيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس[٣٧]. تشمل ما يلى :

١ ــ التجربة والخبرة العملية :

كثيرا ما نجد شخصا عمل فى وظيفة معينة لفترة طويلة من الزمن بحيث أصبح يعرف متطلباتها أكثر من أى شخص آخر بما فى ذلك رئيسه المباشر. ففى كثير من مصانع المنتجات الكيماوية القديمة ــ على سبيل المثال ــ عمال ظلوا يؤدون وظائف معينة لفترة خمسة عشر عاما أو تزيد على الرغم من حدوث تغييرات متكررة فى المشرفين ومهندسى المصنع ومديريه خلال هذه الفترة. فقد يتلقى هؤلاء العمال معلومات من المشرفين حول الكمية المراد إنتاجها فى يوم معين إلا أن الطريقة التى يؤدى بها هؤلاء عملهم بالفعل تتوقف عليهم هم، و بذلك تكون درجة الاعتماد على الرئيس أو المشرف محدودة جدا.

٢ ــ التعليم والتدريب المتخصص واخلاقيات المهنة :

اكتسب الكثير من المهنيين ــ مثل الممرضات والمهندسين والمعلمين ــ المعرفة بمتطلبات وظائفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم. ومن المحتمل أن يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية فى أداء أعمالهم المختلفة أكثر من اعتمادهم على التوجيهات التى .صدر من القائد.

٣ ــ زملاء العمل والنظراء :

يتمثل البديل للقيادة فى التأثير الذى يمكن أن يحدثه زملاء العمل والنظراء على الفرد العامل. فمثلا، قد يكون لبعض العوامل، مثل المعايير التى تضعها الجماعة، أو القادة غير الرسميين، أو المديرين الآخرين الذين قد يرغب الفرد فى تقليدهم، أثر كبير فى سلوكه.

٤ ــ الأنظمة والسياسات والاجراءات :

قد يكون العمل الذى يقوم به الفرد منظما ومحددا بوضوح بحيث تعتبر القيادة غير ضرورية، وهذا ما يمكن أن يحدث فى كل المستويات بالمنظمة. كما يمكن أن يكون للقواعد المكتوبة، أو الوصف الوظيفى، أو المتطلبات التى ينص عليها عقد العمل الأثر الكبير فى كيفية أداء الفرد لعمله.

٥ ــ الرضا الوظيفى :

واخيرا، من الممكن أن يستمد الموظف من أدائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية. و يظهر ذلك بوضوح عند النظر فى أساليب القيادة التى تتضمن سلوكا يتجه نحو الاهتمام بالعاملين أو مساعدا أو مشاركا. و يقل الاعتماد على القائد بمقدار الرضا الذى يوفره العمل للفرد، على أن ذلك لا يعنى ألا يكون القائد معاونا أو مشاركا فى مواقف مثل هذه، بل يوحى ذلك بأن كل المطلوب هو قدر متوسط من التركيز على مثل هذا السلوك.

يعرض جدول (١١ ــ ١٢) التأثيرات المحتملة لهذه البدائل على أنماط السلوك القيادية المعتادة الموجهة نحو المهام والعاملين. وتوحى هذه البدائل والتأثيرات بأن العاملين قد يتأثرون بعوامل أخرى بخلاف سلوك القائد. فالرؤساء جزء هام من الحياة التنظيمية إلا أنه يتعين على المديرين، فى كل أنواع المنظمات، أن يتذكروا أن المرؤوسين لا يتجهون نحو تحقيق الهدف عن طريق سلوك الرئيس وحده.

نموذج متكامل للقيادة :

يجب أن يكون واضحا، من خلال استعراض مادة هذا الفصل، أن القيادة ليست عملية بالغة التعقيد فحسب، بل وأنه لا يوجد مدخل واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة فى المنظمات أيضا. ولعله من الصعب ــ إن لم يكن مستحيلا ــ أن يلم المدير بكل العوامل التى تحيط به ومن ثم يختار النمط الأكثر فاعلية.

لقد كشفت دراسة القيادة أن هناك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستو يات مرضية من الأداء . و يوجز النموذج المتكامل المعروض بشكل (١١ ـ ١٤) العوامل التالية :

١ ـ **الحيثيات :** يبنى النموذج على عاملين اثنين :

خصائص المديرين : وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أى التعلم).

الخصائص السببية : وتتناول مؤشرات الملاحظة (أى الاجماع والاتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

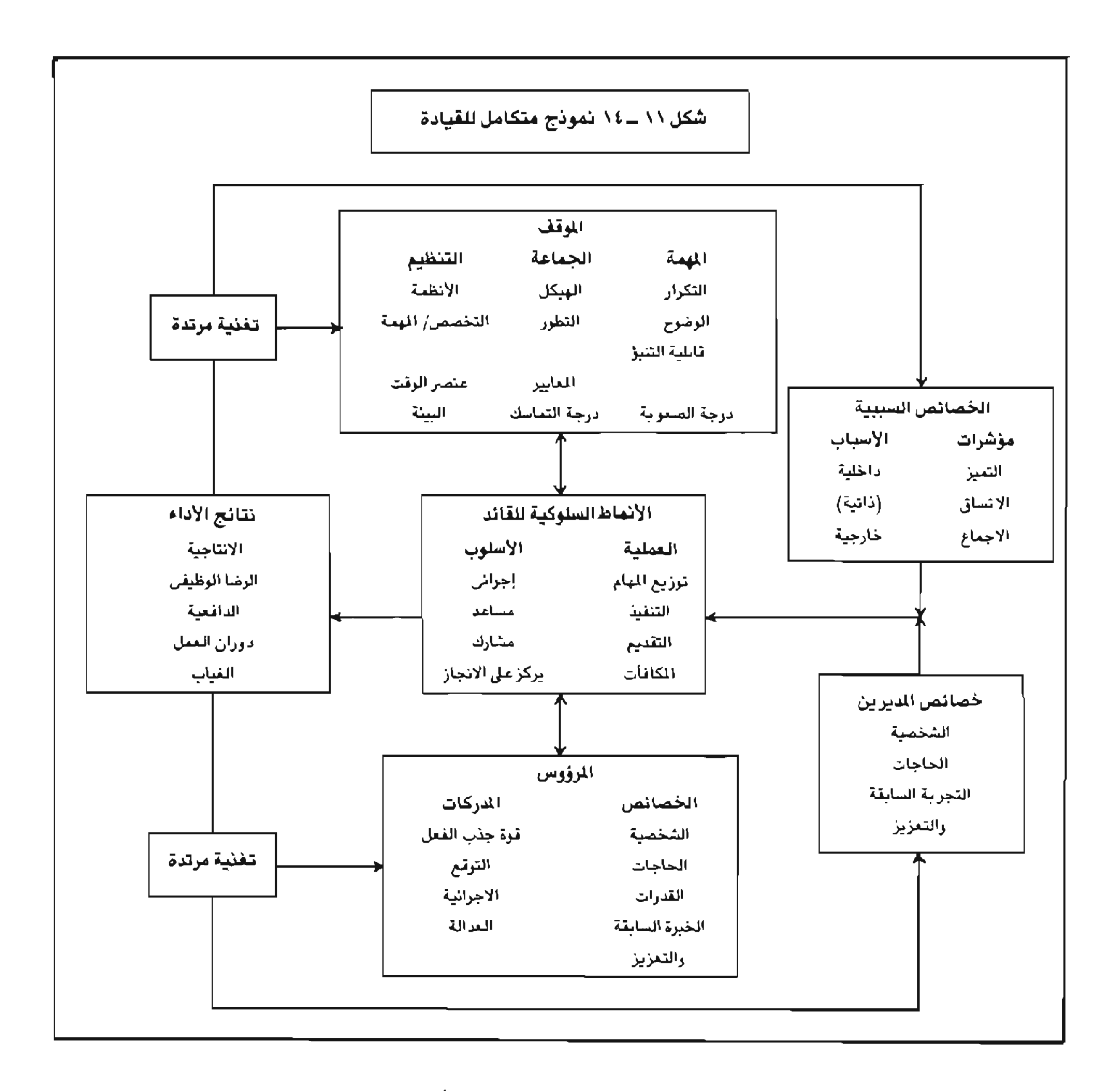
٢ ـ **الأنماط السلوكية للقائد :** وتشمل العوامل العامة للنظام، والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقو يم والمكافآت (أى التعزيز)، والأساليب القيادية : الاجرائى والمساعد والمشارك والموجه نحو الانجاز.

٣ ـ **المرؤوس :** يتوقف تأثير المرؤوس على بيئة القيادة على الخصائص الفردية للمرؤوس والتى تشمل:الشخصية، والقدرة، والحاجات، والدوافع، والتجربة السابقة،والتعزيز،إلى جانب مدركاته للتوقعات الاجرائية، وقوة جذب الفعل والعدالة.

شكل ١١ ـ ١٣ بدائل للقيادة

البديل للقيادة	تناقص الحاجة إلى	
	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعاملين
الفرد		
١/ التجربة / الخبرة / التدريب	x	
٢/ التعليم المتخصص	x	x
٣/ الثقة بالنفس	x	
عناصر العمل والجماعة		
١/ العمل الذى يوفر الرضا ذاتيا		x
٢/ المهام الروتينية	x	
٣/ التغذية المرتدة الذاتية بدلا من التغذية المرتدة من المشرف	x	
٤/ المعايير المقررة للجماعة	x	
٥/ درجة عالية من تماسك الجماعة	x	x
العوامل التنظيمية		
١/ اللوائح والسياسات الرسمية	x	
٢/ أعداد كبيرة من الموظفين المساندين.	x	
٣/ ضعف سلطة الثواب والعقاب.	x	x
٤/ البعد المكانى بين الرئيس والمرؤوس	x	x

ماخوذ عن : S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes For Leadership: Their Meaning and Measurement", **Organizational Behavior and Human Performance**, December, 1978, p.378.



٤ ـ **الموقف** : هناك ثلاثة عوامل رئيسية يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تقويم تأثير الموقف :

ا ـ **طبيعة المهام** :، مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح وإمكانية التنبؤ بها ومدى صعوبتها.

ب ـ **طبيعة الجماعة**، وخاصة المرحلة التى وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبتها ومعاييرها ودرجة تماسكها.

جـ ـ **العوامل التنظيمية**، وتشمل التركيز على الأنظمة والاجراءات والمعرفة المهنية والغموض فى بيئة العمل والأوقات المقررة للانجاز.

د ـ **مصادر التأثير الأخرى ـ بخلاف القائد**، وهى المصادر التى تقلل من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس.

٥ ـ **النتائج** : تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه. وتشمل المعايير التى يتم بموجبها تقويم تلك النتائج الانتاجية، وما تم إنجازه من مهام، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

٦ ـ التغذية المرتدة : و يتعلق العامل الأخير بالمسائل الديناميمية للقيادة. فسلوك القائد يؤدى إلى نتائج معينة،إلا أن هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

يسعى النموذج المتكامل إلى توليف بعض أهم المعلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة فى بوتقة واحدة. فهو لا يتضمن كل المتغيرات، ولكنه يحدد المهم منها و يبينها. ولعل أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل فى الحاجة إلى تطو ير القدرة على تشخيص وتقو يم العوامل العديدة التى تؤثر فى عملية القيادة،حيث لا يمكن للمدير تغيير أسلو به بحيث يتحقق الحد الأقصى من الفعالية إلا بتوافر هذه القدرة.

مــــوجـــز للمـــــــدير :

١ ـ القيادة محاولة للتأثير بين الأشخاص تتضمن استخدام السلطة والقوة. وتشير القوة الشرعية والتحفيزية والقسرية إلى التأثير الذى يستمده الشخص تنظيميا من منصبه، فيما يقوم تأثير القوة التخصصية والمرجعية على الخصائص الفردية. وعند تحليل عملية التأثير يجب أن تتم المقارنة بين الخصائص والموارد المتاحة ودور اتخاذ القرار المرتبط بالشخص الذى يمارس التأثير مع خصائص وحاجات الشخص المستهدف (بالتأثير) ودوره فى اتخاذ القرارات.

٢ ـ تمت مناقشة ثلاثة مداخل رئيسية بتطور البحث فى مجال القيادة، وهى نظرية السمات والنظرية السلوكية والموقفية. لقد تطور البحث فى مجال القيادة من دراسة الخصائص الفردية للقائد إلى البحث فى تأثيرات الطريقة التى يتصرف بها القائد، وأخيرا إلى النظر فى أثر العوامل الموقفية فى البيئة التى تمارس فيها القيادة.

٣ ـ حاولت نظرية السمات تحديد مجموعة من الخصائص للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين. وقد تضمن البحث فى هذه السمات النظر فى بعض العوامل، مثل:الخصائص الجسدية، والخلفية الاجتماعية، ودرجة الذكاء، والشخصية. واتضح أن نتائج البحث جاءت متعارضة فى العينات المختلفة من حيث فعالية القيادة، إلا أنها تدل على وجود مؤشرات إيجابية بالنسبة لظهور القائد.

٤ ـ دفع عدم الاقتناع بنظرية السمات، الباحثين إلى بحث السلوك الفعلى للقادة فى مواقف مختلفة. وقد تمخض عن هذه الدراسات الكثير من الخلط والتداخل فيما يتعلق بتعريف وقياس سلوك القائد. ومع ذلك فقد تبين أن هناك أسلو بين رئيسيين للقيادة تضمنتها أغلب المداخل السلوكية للقيادة، وهما:الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

٥ ـ لم تتوصل الكثير من الدراسات التى تناولت آثار أسلوب القيادة فى دراسات جامعة ولاية أوهايو (التنظيم والتعاطف)، ودراسات جامعة ميتشجان (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل)، إلى نتائج حاسمة، حيث أشارت الشواهد إلى فعالية الأسلوب الذى يركز على العمل فى بعض الحالات. وإلى نجاح الأسلوب الذى يهتم بالعاملين فى بعض حالات أخرى، بينما يبقى الأسلوب الذى يهتم بالجانبين معا على درجة عالية من الفعالية فيما يتعلق بمستوى الرضا والأداء لدى الموظف فى ظروف أخرى.

٦ ـ تشير كل من نظريتى السمات والنظرية السلوكية إلى ضرورة أخذ العوامل الموقعية فى الحسبان عند تحليل بيئة القيادة. وتشمل تلك العوامل الموقفية جوانب. مثل:خصائص الرئيس والمرؤوس، وطبيعة المهام، ومرحلة تطور جماعة العمل، وهيكل الجماعة، والعوامل التنظيمية الأخرى. وتعتمد فعالية المدير، كقائد، على قدرته على تشخيص الموقف ثم تحديد الأسلوب القيادى المناسب أو إجراء تغيير فى الموقف.

٧ ـ يتميز النموذج الموقفى لفيدلر بأنه أول مدخل للقيادة تدخل فى أطاره العوامل الموقفية . و يقضى طرحه الأساسى بأن فعالية جماعات العمل تعتمد على التفاعل بين أسلوب القيادة وتلاؤم الموقف بالنسبة للقائد. و يتم تحديد درجة تلاؤم الموقف عن طريق:تحليل العلاقات بين القائد وأعضاء الجماعة الآخرين وهيكل المهام والسلطة المرتبطة بموقع القائد.

تركز النقد الموجه للنموذج الموقفى فى مدى صحته والأساس النظرى الذى يقوم عليه ومنهجيته. أما بالنسبة للمديرين (الممارسين للادارة) فالنموذج مفيد إلى حد بعيد فى تحديد بعض العوامل الموقفية الهامة والتى يتعين أخذها فى الاعتبار، وكنموذج تحليلى أو تنبئى يتفاعل القائد فيه مع العوامل الموقفية لينتج عن ذلك فعالية جماعة العمل.

٨ ــ ثانى المداخل الموقفية للقيادة نظرية المسار والهدف لهاوس، التى تقوم على التفاعلات بين أسلوب القيادة والعوامل الموقفية المتعلقة بخصائص المرؤوس وخصائص بيئة العمل.

وتتمثل قيمة هذا النموذج بالنسبة للمديرين فى ناحيتين :

اولا ــ يتم تحديد أسلوب القائد على أساس أربعة جوانب بدلا من جانب واحد، كما فعل فيدلر، و بذلك تكون هذه النظرية للقيادة ممثلة لطبيعة وظيفة المدير أكثر من غيرها.

ثانيا ــ يقدم نموذج المسار والهدف وصفا تفصيليا للتفاعلات المحددة التى تتم بين سلوك القائد والعوامل الموقفية مما يوفر للمدير معرفة كيفية تعديل أسلوبه بالصورة التى تناسب المواقف المختلفة. وقد تركز النقد الموجه لهذا النموذج حول التعقيد المتزايد للنظرية والعوامل التى تحد من تناولها لجانب الأداء بصورة مناسبة.

٩ ــ هناك مسائل أخرى معاصرة، بخلاف الأطر النظرية التى حواها الفصل، ذات أهمية بالنسبة للمديرين الممارسين. و يقترح عدم التغاضى عن أهمية السلوك التحفيزى للقائد فى عملية التأثير بين القائد والتابع، وأن عملية التأثير بين القائد والتابع ذات اتجاهين. وأن الخصائص السببية قد تساعد فى الوصول إلى معرفة السبب وراء اختيار المديرين لأسلوب دون الآخر، وأن هناك بدائل عديدة للقيادة فى كثير من المنظمات.

اسئلة إرشادية :

١ ــ فى أى الظروف يكون سلوك القائد غير الرسمى ضارا بالمنظمة؟

٢ ــ ما السبب وراء الاخفاق النسبى لمدخل السمات فى التنبؤ بفعالية القائد؟

٣ ــ ناقش أوجه الشبه والاختلاف بين دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشجان.

٤ ــ كيف يمكن للمنظمة تصميم الوظيفة لتناسب المدير على ضوء نموذج فيدلر الموقفى؟

٥ ــ أيتصف نمط القيادة بالجمود أم بالمرونة؟

٦ ــ ناقش أوجه الشبه والاختلاف بين «التلازم الموقفى» لفيدلر و «العوامل الموقفية» لهاوس.

٧ ــ ما السبب فى اعتقاد بعض العلماء السلوكيين والمديرين أن السلوك التحفيزى للقائد يؤثر على أداء المرؤوسين أكثر من بعض الأساليب مثل: الأسلوب الذى يهتم بالعمل أو الأسلوب الذى يركز الاهتمام على العاملين؟

٨ ــ ما هى الحالات التى يمكن أن يؤثر فيها سلوك المرؤوس على سلوك الرئيس؟

٩ ــ ما هى الفائدة من دراسة نظرية النسبة أو العزو بالنسبة للمديرين؟

١٠ــ حدد ثلاث وظائف مختلفة تعتقد وجود بدائل للقيادة فيها.

حالة دراسية للتحليل
بنك تكساس التجارى

يتصف بنك تكساس التجارى، شركة مصرفية قابضة لبلايين الدولارات، بأنه مؤسسة نشطة ازدهرت اقتصاديا مثل اقتصاد ولاية تكساس خلال العشر السنوات الأخيرة. ولكن من جهة أخرى، فان البنك ـ بعكس اقتصاد تكساس ـ لم ينجرف إلى مخاطر مالية أثناء ازمة صناعة النفط التى حدثت فى منتصف الثمانينيات. وقد ذكرت مجلة فورشن (Fortune) أن كثيرا من هذا النجاح يرجع إلى مديره القوى بن ف. لف (Ben F. Love)، ٥٧ عاما، الذى نجح فى تحو يل بنك تكساس التجارى إلى واحدة من أفضل المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث الأداء.

صرحت مجلة فورشن بأن نجاح لف (Love) يعنى النمو وهو ما ناضل لف من أجله بروح قتالية عالية. و يعلم العاملون معه بان (لف) يطمح فى تحقيق زيادة فى الأر باح تبلغ ١٥٪ فى العام لكل سهم. وفيما يطلب (لف) أن يكون ذلك هدفا لجميع العاملين، إلا أنه يصر فى نفس الوقت أن تحقيق تلك الزيادة لا يتم باتباع أسلوب الاقراض التقليدى المحافظ لبنك تكساس. و بذلك يريد (لف) تحقيق النمو مع الحذر على حد سواء. وقد استطاع تحقيق ذلك بصورة غير عادية، وقد حقق البنك فى أوقات الرخاء معدلات أعلى للأسهم، أما فى أوقات الشدة فان معدلاته المنخفضة للاقراض للدول الأجنبية ومشروعات الطاقة مكنته من التفوق على منافسيه.

وصفت المجلة (بن لف) بأنه قائد معقد ومثير ومتأنق فى أسلوب حديثه، ولطيف فى تعامله إلا أنه يضغط على الآخرين من حوله. و يرى البعض أن هذا الأسلوب استفزازى إن لم يكن تعسفيا. و يتصف (بن) بقوة الشكيمة، والقدرة التحليلية، مع ذاكرة خارقة بحيث يستطيع أن يستحضر الأسماء والأرقام بدقة متناهية. ومع ذلك يلاحظ أن تجر بته السابقة كانت فى مجال المبيعات وليست فى مجالات التمو يل. وقضى فترة زمنية طو يلة من الوقت فى إبراز صورة الولاية والبنك وذاتيته.

كان (لف) يسرع فى أداء العمل بمجرد دخوله إلى ردهة البنك، يستحث و يرجو موظفيه أن يسرعوا بعملية الترو يج للمؤسسة. و يذكر احد نواب رئيس البنك أن أول ما يتلقاه صباح كل اثنين قصاصات من صحيفة (الأحد) مبرزة المشروعات الانشائية للبنك ومذكرات من (لف) يتساءل فيها عن سبب عدم تضمينها القصاصات لبنك تكساس التجارى.

تتدفق من مكتب (لف) فى الدور الثانى أعداد كبيرة من القصاصات والمذكرات. وورد فى مقالة مجلة (فورشن) أن الموظفين يرددون (النكتة) بأنهم يستطيعون أن يحكموا بوجود (لف) فى البنك حتى لو لم يروه. إذ أن أكواما من الأ وراق تتكدس فى صندوق البريد الوارد حينما يكون موجودا.

يتخذ (بن لف) عددا من المظاهر المختلفة. فهو فارع الطول ونحيف وصارم و يتميز بحدة شديدة، و يستطيع ـ فى نفس الوقت ـ أن يظهر بأنه جذاب ومرح حينما يستدعى الموقف ذلك. و يمتدح مرؤوسيه فى شكل مذكرة مكتو بة فى أغلب الأحيان يثنى عليهم فيها بحسن أدائهم. وتضيف المجلة أن (لف) يستطيع أيضا أن «يحرج و يحقر و يخضع» الذين لا يرضى عنهم أو يرغب فى إكراههم على الأداء فى وقت من الأ وقات بنظراته الحادة وأسئلته المتلاحقة.

يبدو أن أسلوب الضغط والاكراه يحقق بعض النتائج. إلا أن بعض المديرين التنفيذيين غير راضين عن جو البنك المشحون بالضغوط فتركوا العمل به. ومع ذلك استطاع أغلب كبار الموظفين بالادارة التكيف مع أسلوب (لف). وقد علق أحدهم «لقد تعودنا على الضغوط ولا أعتقد أننى استطيع ان أعمل بدونها». و يتفق معظم المراقبين على أن البنك لن يستطيع أن يحقق ما حققه و بالسرعة التى تحقق فيها هذا الانجاز بدون قيادة (بن لف).

تتمثل الفلسفة العملية (لبن لف) (Ben Love) فى اعتقاده أهمية وضع أهداف محددة بدقة. وقد أفلح لف فى إنشاء مجموعة من الأهداف العملية. وقد جاء فى مجلة (فورشن) أن هذه الأهداف قد شملت زيادة العائد من السهم الواحد بنسبة مركبة تبلغ ١٥٪ سنو يا أو أكثر، وتحقيق عائد من الأسهم العادية يتراوح بين ١٥٪ و ١٨٪ وتحقيق مردود من الأصول بنسبة ٩٪ على أسوأ الفروض.

لقد كان رد فعل (لف) حول نتائج القيمة الدنيا للسندات عادلا، وهو غير مسموح لأى مسئول فى البنك باصدارها. فاذا ما حاول أحد رؤساء الأقسام بالبنك أن يقدم تبريرا بأن ظروف السوق لم تكن ملائمة أو أن حركة القروض قد ركدت بشكل مفاجىء، فان (لف) سيستمع له محدقا فيه بامعان تام ثم يسأله، «ماهى اهدافنا الثلاثة المتفق عليها؟» ثم تتلى تلك الأهداف و يضيف (لف) «إذن لنحقق أهدافنا تلك».

هناك سؤال منطقى يتعلق بأسلوب (لف) الصارم فى الادارة. لقد أبعد هذا الأسلوب بعض الموظفين البارزين كان من الممكن أن يخلفوا (لف) لو كانوا يعملون فى ظروف أقل صرامة من تلك التى كانوا فيها. و بالرغم من ان (لف) قد اتجه أكثر فى السنوات الأخيرة إلى التفو يض لمن يعملون حوله، إلا أنه من الصعب معرفة من يتولى الأمر و يصرف الأمور فى حالة (غيابه). هناك مرشحان محتملان لملء وظيفته إلا أن الوضع فى بنك تكساس التجارى لن يكون على حاله بدون بن لف (Ben Love).

أسئلة إرشادية :

١ ــ صف المرتكز الذى تقوم عليه قوة (لف). ما هى مصادر القوة الأكثر فاعلية؟

٢ ــ بماذا تصف نمطه القيادى؟ هل هو صارم أم مرن، أحادى الأبعاد أم متعدد الجوانب؟

٣ ــ من اين تعلم (لف) أنماط السلوك القيادية المعينة؟ ما هى المهارات الأساسية التى تعلمها؟

٤ ــ هل لسمات القيادة أى أهمية أو دور فى نجاح (لف)؟

٥ ــ هل تعتقد أن مستر (لف) يستطيع التكيف مع ظروف المستقبل ــ تحقيق مستوى منخفض من التقدم مع الحاجة إلى تنمية مهارات المديرين الذين سيخلفون القيادة القائمة؟

ماخوذة من : Alexander Stuart; "Ben Love Conquers All in Houston", Fortune, November 19,1979, pp. 122-32.

تمرين تجريبى
تمرين حول السلوك القيادى

الغرض من التمرين :

١ ــ معرفة العناصر المختلفة المكونة لسلوك القائد.

٢ ــ مقياس سلوك المشرفين الفعلى والمطلوب.

المعرفة المطلوبة :

أن يكون الدارس مطلعا على ما كتب حول موضوع القيادة.

كيفية الاعداد للتمرين :

على كل دارس تكملة قائمة خصائص وسمات سلوك القائد قبل المحاضرة أو أثناءها.

إرشادات لأداء التمرين :

١ ــ **الاختيار الأول :** على الدارسين استكمال قائمة خصائص وسمات السلوك القيادى المبينة فى جدول (١١ ــ ١٥) باعتبارها تتعلق بالمشرفين عليهم. يجب ملاحظة أن المطلوب تقديم إجابتين تتعلقان (١) بالسلوك الفعلى (العمود الأول) (٢) السلوك المرغوب (العمود الثانى). ضع تقديرات للأنماط السلوكية الأربعة مستخدما جدول (١١ ــ ١٦) حيث يمثل العمود الأول التعزيزات الفعلية، وبالتالى التقديرات الخاصة بالسلوك المطلوب.

٢ ــ **الاختيار الثانى :** على الدارسين تكملة قائمة خصائص وسمات السلو القيادى على أساس أنها أداة للتحليل الذاتى؛ أى أن يضعوا أنفسهم فى مكان المشرف. ضع تقديرات لعناصر القائمة كما ورد بعاليه فى الاختيار الأول.

جدول (١١ ـ ١٥) قائمة خصائص وسمات سلوك القائد

تتعلق الأسئلة أدناه بأنماط السلوك المختلفة للقائد. يجب تقو يم كل سؤال على أساس الاجابات التالية :

لا اوافق بشدة	لا أوافق	ـ	اوافق	اوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

المطلوب إجابتان منفصلتان. يرجى تسجيل الاجابات على اساس تقو يمك للسلوك الفعلى للمشرف فى العمود الأول وأن يتم تسجيل الاجابات فى العمود الثانى على أساس الكيفية التى ترغب أن يكون عليها سلوك المشرف.

السؤال	العمود الأول السلوك الفعلى	العمود الثانى السلوك المرغوب
١ ـ يحدد الرئيس المباشر العمل المراد إنجازه والطريقة التى يؤدى بها.	ـــــ	ـــــ
٢ ـ يمتدحك رئيسك المباشر شخصيا إذا ما أديت عملا متميزا.	ـــــ	ـــــ
٣ ـ يتميز رئيسك المباشر بأنه ودود و يمكن التحدث إليه.	ـــــ	ـــــ
٤ ـ يوجه لك رئيسك المباشر لفت نظر إذا كان مستوى أدائك دون المتوسط.	ـــــ	ـــــ
٥ ـ يحدد رئيسك المباشر مستو يات عالية لأداء موظفيه.	ـــــ	ـــــ
٦ ـ يمتدحك رئيسك إذا كان مستوى أدائك للعمل مشرفا بوجه خاص.	ـــــ	ـــــ
٧ ـ يهتم رئيسك بمصلحة وراحة موظفيه.		
٨ ـ يوصى رئيسك بمنحك زيادة ضئيلة أو بعدم الزيادة فى الراتب إذا كان مستوى أدائك دون المتوسط باستمرار.	ـــــ	ـــــ
٩ ـ يعامل رئيسك موظفيه دون اعتبار لأحاسيسهم		
١٠ ـ يوصى رئيسك بزيادة كبيرة فى راتبك إذا كان مستوى أدائك فوق الوسط بصورة مستمرة.		
١١ ـ يطلع رئيسك موظفيه بالتوقعات المطلو بة منهم.		
١٢ ـ يوجه لك رئيسك لفت نظر إذا كان مستوى أدائك أقل من مستوى أداء الزملاء الآخرين بالادارة.	ـــــ	ـــــ

جدول (١١ ـ ١٦) إرشادات لوضع التقديرات

احسب مجمل التقديرات لكل واحد من الأنماط السلوكية للقائد (من أ إلى د) بجمع الاجابات للأسئلة المناسبة. يجب ملاحظة ان قيمة السؤال رقم ٩ معكوسة وأن الاجابات عليه تطرح من تقديرات رقم ٦ للحصول على تقديرات السؤال رقم ٩ . انقل كل التقديرات إلى (خانة) التقديرات النهائية حيث يمثل العمود رقم (١) الأنماط السلوكية الفعلية والعمود رقم (٢) الأنماط السلوكية المطلوبة.

النمط السلوكى	العمود (١) الفعلية – السؤال	العمود (١) الفعلية – الاجابة	العمود (٢) المطلوبة – السؤال	العمود (٢) المطلوبة – الاجابة	التقديرات النهائية ١	التقديرات النهائية ٢
أ	(رقم ١) =	+	(رقم ١) =	+		
	(رقم ٥) =	+	(رقم ٥) =	+		
	(رقم ١١) =	+	(رقم ١١) =	+	( )	( )
	(المجموع ÷ ٣) = أ١ =	+	(المجموع ÷ ٣) = أ٢ =	÷	أ١	أ٢
ب	(رقم ٣) =	+	(رقم ٣) =	+		
	(رقم ٧) =	+	(رقم ٧) =	+		
	(رقم ٦ ـ رقم ٩) =	+	(رقم ٦ - رقم ٩) =	+	( )	( )
	(المجموع ÷ ٣) = ب١ =	+	(المجموع ÷ ٣) = ب٢ =	+	ب١	ب٢
ج	(رقم ٢) =	+	(رقم ٢) =	+		
	(رقم ٦) =	+	(رقم ٦) =	+		
	(رقم ١٠) =	+	(رقم ١٠) =	+	( )	( )
	(المجموع ÷ ٣) = ج١ =	+	(المجموع ÷ ٣) = ج٢ =	+	ج١	ج٢
د	(رقم ٤) =	+	(رقم ٤) =	+		
	(رقم ٨) =	+	(رقم ٨) =	+		
	(رقم ١٢) =	+	(رقم ١٢) =	+	( )	( )
	(المجموع ÷ ٣) = د١ =	+	(المجموع ÷ ٣) = د٢ =	+	د١	د٢

Notes :

1. Gary Taylor, "Portia Isaacson: Born to Compute," **Texas Business,** July 1986, pp. 22–24.
2. For a thorough review of leadership theory and research, see Ralph M. Stogdill, **Handbook of Leadership** (New York: Free Press, 1974).
3. J. R. P. French, Jr., and B. Raven, "The Bases of Social Power," in **Group Dynamics,** 2nd ed., D. Cartwright and A. F. Zander (Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960), pp. 607–23.
4. Martin Patchen, "The Focus and Basis of Influence in Organizational Decisions," **Organizational Behavior and Human Performance,** 1974, p. 197.
5. Stogdill, **Handbook of Leadership,** pp. 74–75.
6. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best." **Organizational Dynamics,** Winter 1985, pp. 26–40; and Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," **Journal of Applied Psychology,** January 1948, pp. 35–71.
7. R. M. Powell, **Race, Religion, and the Promotion of the American Executive** (Columbus: Bureau of Business Research, College of Administrative Science, Ohio State University, 1969).
8. E. P. Hollander and J. W. Julian, "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes," **Psychological Bulletin,** 1969, pp. 387–97.
9. Edwin A. Fleishman, "The Leadership Opinion Questionnaire," in **Leader Behavior and Its Description and Measurement,** ed. Ralph M. Stogdill and A. E. Coons (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957).
10. Ibid.
11. J. K. Hemphill and A. E. Coons, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire," in **Leader Behavior;** ed. Stogdill and Coons.
12. Edwin A. Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure," in **Current Developments in the Study of Leadership,** ed. E. A. Fleishman and J. G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University, 1973), pp. 1–37.
13. Robert J. House, Alan C. Filley, and Steven Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," **Administrative Science Quarterly,** March 1971, pp. 19–30.
14. A. K. Korman, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria – A Review," **Personnel Psychology,** Winter 1966, pp. 349–61.
15. Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: McGraw–Hill, 1967).
16. N. C. Morse and E. Reimer, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," **Journal of Abnormal and Social Psychology,** January 1956, pp. 120–29.
17. Walter Hill, "Leadership Style: Rigid or Flexible," **Organizational Behavior and Human Performance,** 1973, pp. 35–47.
18. David G. Bowers and Stanley E. Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four–Factor Theory of Leadership," **Administrative Science Quarterly,** September 1966, pp. 238–63; Ralph M. Stogdill, **Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire–Form XII** (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1965).

19. Gideon Chitayat and Itzhak Venezia, "Determinants of Management Styles in Business and Non-Business Organizations," **Journal of Applied Psychology**, August 1984, pp. 437–444; Claude L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View," **Academy of Management Review**, April 1983, pp. 285–91; and Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review**, May–June 1973, pp. 162–80.
20. Fred E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1967).
21. Ibid., p. 41.
22. Ibid., p. 45.
23. For example, see G. Graen, J. B. Orris, and K. M. Alvares, "Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results," **Journal of Applied Psychology**, June 1971, pp. 196–201; J. T. McMahon, "The Contingency Theory: Logic and Method Revisited," **Personnel Psychology**, December 1972, pp. 697–710; Lars L. Larson and K. Rowland, "Leadership Style and Cognitive Complexity," **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 36–45; J. Stinson and L. Tracy, "Some Disturbing Characteristics of the LPC Score," **Personnel Psychology**, 1974, pp. 477–85; R. Vecchio, "An Empirical Examination of the Validity of Fiedler's Model," **Organizational Behavior and Human Performance**, June 1977, pp. 180–206.
24. Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," **Administrative Science Quarterly**, 1971, pp. 321–32; Martin G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," **Organizational Behavior in Human Performance**, May 1970, pp. 277–98.
25. Victor H. Vroom, **Work and Motivation** (New York: John Wiley, 1964).
26. House, "A Path-Goal Theory," p. 323.
27. Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," **Journal of Contemporary Business**, Autumn 1974, pp. 81–98.
28. Ibid., p. 84.
29. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement," **Psychological Monographs** 80, no. 609 (1966).
30. Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Integration," **Academy of Management Journal**, 1973, pp. 160–79.
31. See Andrew D. Szilagyi and Henry P. Sims, "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment," **Academy of Management Journal**, December 1974, pp. 622–34; Chester A. Schriesheim and Angelo S. DeNisi, "Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two-Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory," **Journal of Applied Psychology**, October 1981, pp. 589–97.
32. See Henry P. Sims and Andrew D. Szilagyi, "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance," **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975, pp. 426–38; Robert T. Keller and Andrew D. Szilagyi, "Employee Reactions to Leader Reward Behavior," **Academy of Management Journal**, December 1976, pp. 619–28.
33. A. Lowin and J. Craig, "The Influence of Level of Performance on Managerial Style," **Organizational Behavior and Human Performance**, 1968, pp. 440–58; Charles N. Greene, "The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate Performance," **Journal of Applied Psychology**, April 1975, pp. 187–93; Henry P. Sims and Charles C. Manz, "Observing Leader Verbal Behavior: Toward Reciprocal Determinism in Leadership Theory," **Journal of Applied Psychology**, May 1984, pp. 222–32; J. E. Smith, K. P. Carson, and Ralph A. Alexander, "Leadership: It Can Make a Difference," **Academy of Management Journal**, December 1984, pp. 765– 76; Andrew D. Szilagyi, "Reward Behavior by Male and Female Leaders: A Causal Inference Analysis," **Journal of Vocational Behavior**, 1980, pp. 59–72.
34. James R. Bettman and B. A. Weitz, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports," **Administrative Science Quarterly** June 1983, pp. 165–83; Barry M. Staw, "Attribution of the

Causes of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations," **Organizational Behavior and Human Performance,** 1975, pp. 414–32; .H. H. Kelley and J. L. Michela, "Attribution Theory and Research," **Annual Review of Psychology,** 1980, pp. 457–501.

35. H. H. Kelley, "Attribution Theory in Social Psychology," **Nebraska Symposium on Motivation,** ed D. Levine (Lincoln: University of Nebraska Press, 1967).

36. See J. M. Feldman, "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal," **Journal of Applied Psychology,** 1981, pp. 127–48; W. A. Knowlton and Terence Mitchell, "Effects of Causal Attributions on a Supervisor's Evaluation of Subordinate Performance," **Journal of Applied Psychology,** April 1980, pp. 459–66; T. R. Mitchell, S. G. Green, and R. E. Wood, "An Attribution Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation," **Research in Organizational Behavior,** Vol. 3, ed. B. Staw and L. L. Cummings (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981).

37. Steven Kerr and John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," **Organizational Behavior and Human Performance,** December 1978, pp. 370–87: and J. E. Sheridan, D. J. Vredenburgh, and M. A. Abelson, "Contextual Model of Leadership Influence in Hospital Units," **Academy of Management Journal,** March 1984, pp. 57–78.

Additional References :

CALDER, B. J. "An Attribution Theory of Leadership," In **New Directions in Organizational Behavior,** B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.). Chicago: St Clair Press, 1977.

FIEDLER, F. E and M. M. CHEMERS. **Leadership and Effective Management,** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974.

FLEISHMAN, E. A. "Twenty Years of Consideration and Structure," In **Current Developments in the Study of Leadership,** E. Fleishman and J. Hunt (eds.). Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1973. pp. 1–38.

GRAEN, G. F. DANSEREAU, and T. MINAMI, "Dysfunctional Leadership Styles," **Organizational Behavior and Human Performance,** 1972, pp. 216–36.

GREINER, L. E. "What Managers Think of Participative Leadership," **Harvard Business Review,** May–June 1973, pp. 111–18.

HOUSE, R. J., and M. L. BAETZ . "Leadership: Some Generalizations and New Research Directions." **Research in Organizational Behavior.** Greenwich Conn.: JAI Press, 1979.

HUNT, J. G. and L. L. LARSON. **Leadership: The Cutting Edge.** Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1977.

HUNT, J. G. and L. L. LARSON, eds. **Contingency Approaches To Leadership.** Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1974.

KOTTER, J. P. "Power, Success, and Organizational Effectiveness," **Organizational Dynamics,** 1978, pp. 26–40.

LIKERT, R. **The Human Organization.** New York: McGraw–Hill, 1967.

MACCOBY. M. **The Leader.** New York: Simon and Schuster, 1981.

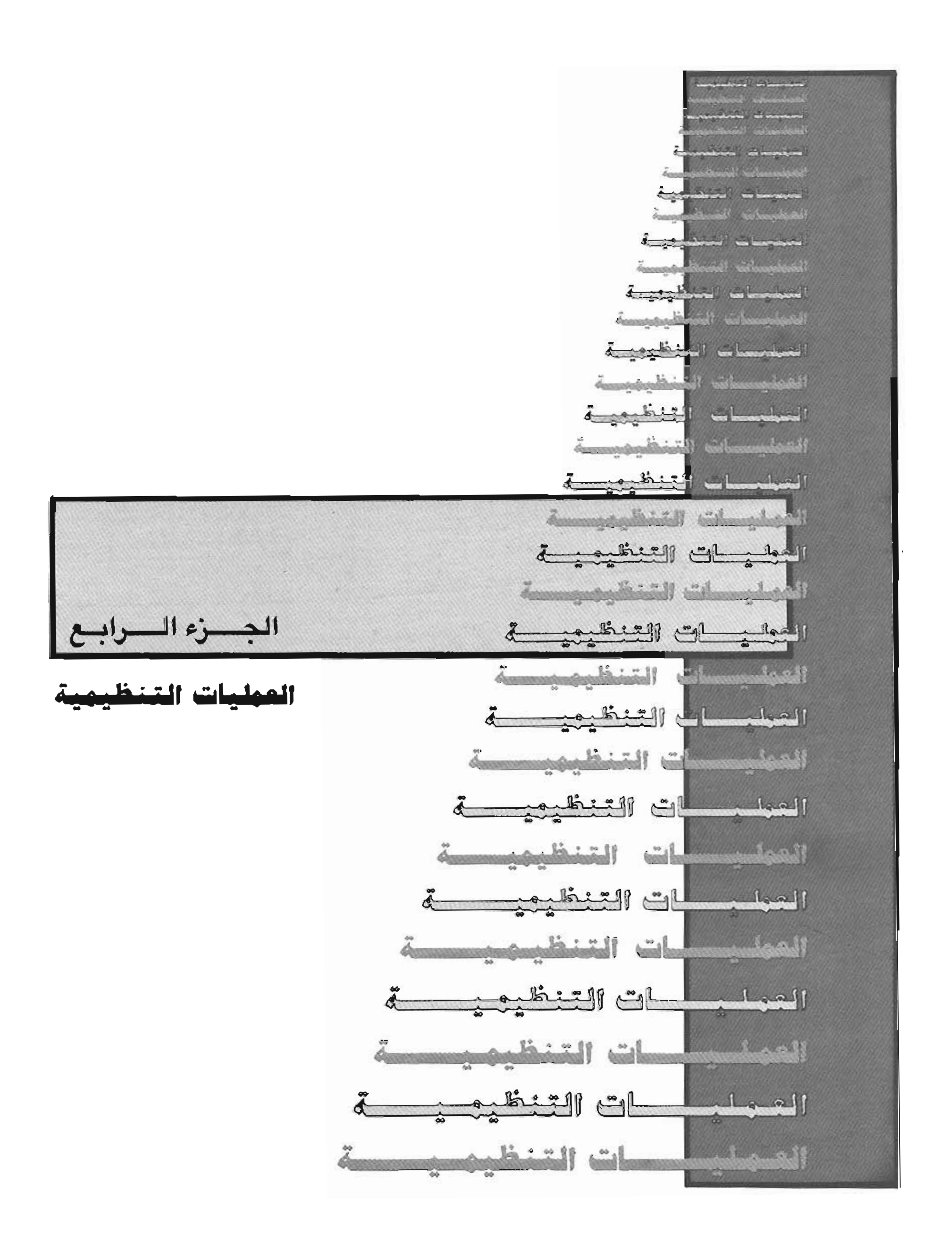
REDDIN, W. J. **Managerial Effectivenes.** New York: McGraw–Hill, 1970.

SALYES, L. R. **Leadership.** New York: McGraw–Hill, 1979.

VROOM, V. H. and P. W. YETTON. **Leadership and Decision Making.** Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1981.

YUKL, G. A. "Toward a Behavioral Theory of Leadership." **Organizational Behavior and Human Performance,** 1971, pp. 414–40.



الجزء الرابع

العمليات التنظيمية

اتخاذ القرار

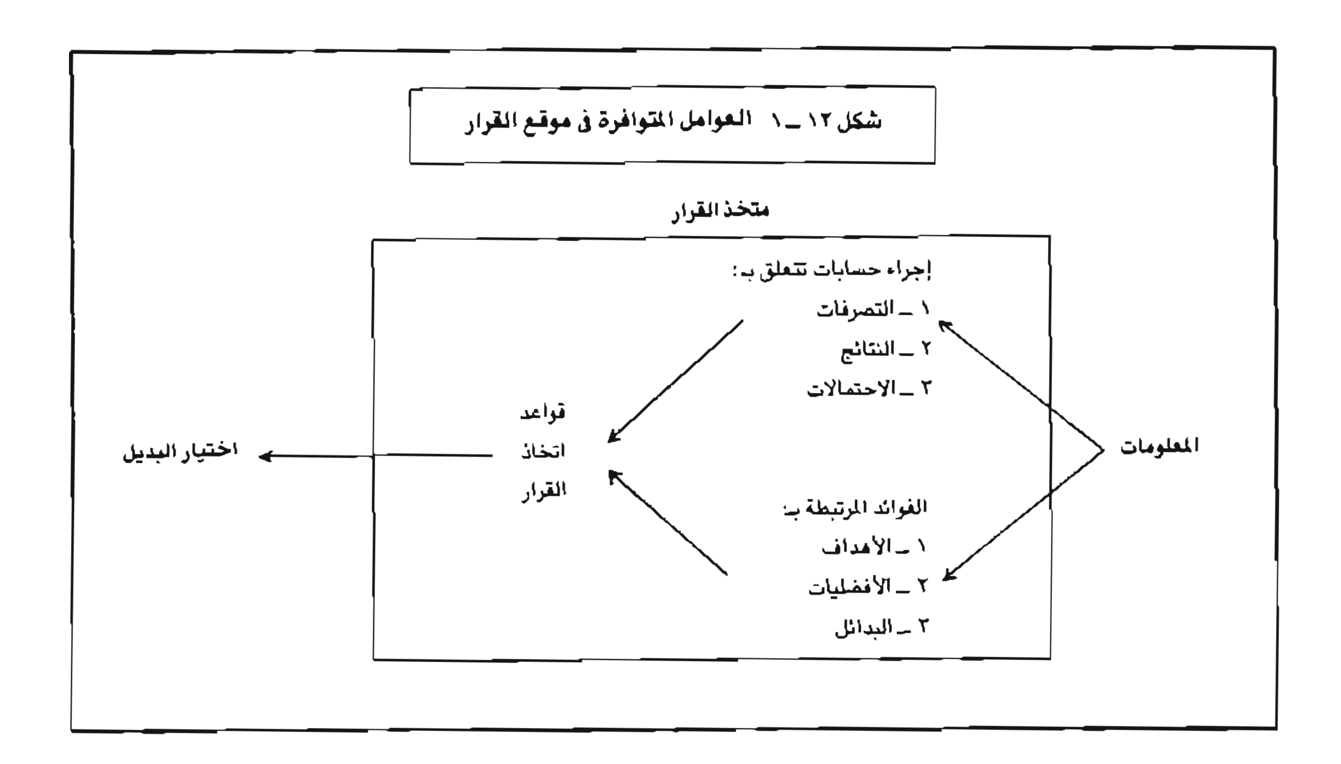
تشير مجلة فورشن (Fortune) إلى أن التنفيذيين الكبار يتلقون رواتب عالية ومكافآت كبيرة: لاتخاذ القرارات الصعبة.[١] وتتمثل أصعب القرارات فى تلك التى تتضمن تحول الشركة بالكامل، بطرح أعمالها الحالية جانبا، والدخول فى مجالات جديدة، وأحيانا تنطوى عليها مخاطرة كبيرة. و يكون القرار فى بعض الأحيان، نتيجة لرئيات المدير التنفيذى وحده. فقد نقل روجر سميث مدير شركة جنرال موترز ــ مثلا ــ الشركة نقلة تجاوزت صناعة السيارات والشاحنات إلى نظم إدارة المعلومات، وذلك بضم شركة نظم البيانات الالكترونية (الكائنة بمدينة تكساس والمتخصصة فى نظم معالجة البيانات والمعلومات). و يرى سميث أنه إذا ما استطاعت نظم البيانات الالكترونية تنظيم شبكة المعلومات الضخمة لجنرال موترز بطريقة فعالة، فلماذا لا يتم تسو يق هذه الخدمة للشركات الأخرى وتحقيق أر باح من ورائها. فى أحيان أخرى تفرض الظروف الخارجية قرار تحو يل الشركة على الرئيس. فقد واجه و بليام يلفزاكر (William Ylvisaker)، موقفا كهذا فى شركة جولد (Gould) المتحدة التى تصنع البطاريات والمعدات الالكترونية الأخرى. واجهت جولد كسادا فى الأسواق بحلول عام ١٩٨٠م، فقرر يلفزاكر أن تتحول الشركة إلى مجال المعدات الالكترونية المتطورة. خطا يلفزاكر خطوات سريعة وضخمة خلال عام ١٩٨٠ حيث خلص الشركة من ثلاثة أر باع نشاطها ببيع معداتها بسعر زهيد، وإحلالها بتقنية متطورة. ونقلت فورشن، على لسان يلفزاكر، قوله[٢] «إما أن تثق فى صحة القرار أو لا تثق» وعلى أثر ذلك، ترك الذين لا يثقون فى القرار الشركة فى وقت مبكر.

يتخذ القرار الصحيح، أحيانا لأسباب غير صحيحة. يعتقد كنيث أوشمان (K. Oshman)، أحد مؤسسى مؤسسة رولم (Rolm) التى ضمتها اى بى ام (IBM) فى عام ١٩٨٤م مقابل ١,٩ بليون دولار ــ أن عمل المدير التنفيذى هو تحديق النظر لدى ثلاث سنوات فى المستقبل، واستباق المشكلات. لقد أدت معرفة أوشمان بخبايا دنيا الأعمال، مع قرار اللجنة الفيدرالية للاتصالات والقاضى بالسماح باستخدام المعدات الأخرى بخلاف المعدات التى تصنعها بل، مع شبكات الاتصال الخاصة بشركة الهاتف والتلغراف، أدت إلى اتخاذ رولم قرارا بالدخول فى مجال الهاتف (الذى يعمل بالحاسب الآلى). لقد استفادت رولم من وجود طلب على أساليب الاتصال المتطورة والتى أصبحت ميسورة عن طريق الحاسب الآلى. لقد كان القرار مثمرا حيث حققت رولم نموا مطردا بلغ معدله السنوى ٥٧٪ لتصل مبيعاتها السنو ية إلى ٦٦٠ مليون دولار فى العام عندما قامت اى بى ام بضمها لها. ومن العجيب أن يكون المنظور الذى استند عليه القرار (نظرة أوشمان للمستقبل فى عام ١٩٨١) خاطئا.[٣]

تبرز القرارات التى تتخذ بوساطة هؤلاء المديرين أحد النشاطات التى يجب أن يقوم بها المدير، وهو الاختيار بين البدائل. وتؤكد الحالة المعروضة بافتتاحية الفصل أن عملية الاختيار ليست سهلة و بسيطة، إذ أن الخيارات المتوافرة لمتخذ القرار تكون ــ فى بعض الأحيان ــ مفروضة عليه. و يفرض عليه أحيانا أن يقوم بالاختيار دون أن تتوافر له المعلومات الكافية، أو أى قدر من المعلومات. كما أن العملية تتعقد أكثر بالقيم والمصالح الشخصية. وعلى متخذ القرار، أن يتعامل مع و يتغلب على كل هذه العوامل عند الاختيار النهائى بين البدائل.

تمثل عملية اتخاذ القرارات أحد النشاطات الرئيسية للمديرين، وتتضمن الاختيار بين البدائل. فهى «قوام حياة» اى منظمة، وهى مثل التنفس كجهاز فى الحياة الطبيعية، إذا توقف عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر.

تتطلب العمليات التنظيمية التى سنتناولها فى الفصول اللاحقة لهذا الكتاب (الاتصال، وتقو يم الأداء، والحوافز، والتصميم التنظيمى)، اتخاذ قرارات محددة. كما أن الفصول السابقة قد وفرت لنا الأساس الذى سنتناول على ضوئه موضوع اتخاذ القرارات. لقد رسمنا، فى الواقع، صورة ساكنة للممثلين الرئيسيين فى السلوك التنظيمى، وهم الأفراد والجماعات وعملية القيادة. وقد حان الوقت الآن لتقديم صورة حية لهؤلاء الممثلين عندما يتصرفون؛ وفى قلب هذه الحركة (التصرف) تقع عملية اتخاذ القرارات.



شكل ١٢ ـ ١ العوامل المتوافرة فى موقع القرار

إن الغرض من هذا الفصل هو عرض عمليات اتخاذ القرار بالتفصيل.
أولا، سنقوم بتعريف اتخاذ القرار تعريفا نظريا.
ثانيا، سنعرض النماذج الرئيسية لعملية اتخاذ القرار، ونستعرض الأبحاث التجريبية ذات العلاقة بهذا الموضوع. **واخيرا** سنناقش دلالات تلك النتائج بالنسبة للمديرين الممارسين.

اتخاذ القرارات:

طبيعة القرارات الفردية:

اتخاذ القرار هو النشاط الأساسى الذى يؤثر على الأداء. وقد تعودنا أن نواجه مواقف فى حياتنا ونتخذ قرارات تتعلق بجميع مناحى الحياة: فالطالب الذى يسعى لتحديد مستقبله الوظيفى، وطالب الوظيفة الذى يحاول الاختيار بين ثلاث وظائف متاحة له، والعامل الذى يحاول أن يحدد كم وحدة ينتج على ضوء نظام الحوافز الجديد، ومدير المستشفى الذى يحاول أن يحسم أمر تخصيص وصية بمليون دولار إما إنشاء غرف عمليات أو مركز للتأهيل المهنى، هؤلاء جميعا فى مواقف تتطلب اتخاذ قرار.

بالرغم من الاختلاف فى جوهر القرارات والظروف التى تتخذ فيها، إلا أن هناك عددا من العوامل الحاسمة المشتركة فيما بينها:
اولا، هناك عدد من الخيارات المتعلقة بما يمكن عمله أمام متخذ القرار.
ثانيا، هناك نتائج مختلفة ومحتملة اعتمادا على البديل الذى يتم اختياره.
ثالثا، هناك احتمال أو إمكانية لحدوث كل من هذه النتائج، إلا أن هذه الاحتمالات ليست متساوية المقدار.
رابعا، على متخذ القرار أن يحدد القيمة أو الأهمية المرتبطة بكل مجموعة مكونة من تصرف بديل ونتائجه. فاذا تم اختيار تصرف معين وترتبت عنه نتيجة معينة، فما هى فائدة أو قيمة هذه النتيجة بالنسبة لمتخذ القرار؟ **تمثل هذه العوامل الاربعة لعملية اتخاذ القرار الأبعاد الأساسية لموقع اتخاذ القرار كما يعرضها شكل (١٢ ـ ١).**

النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات:

ركزت المداخل المبكرة لنماذج اتخاذ القرار على متخذ القرار (الفرد) وأصبحت تعرف فيما بعد بالنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات. سيتناول نقاشنا حول هذه النظرية اربعة موضوعات هى:

(١) المعلومات (٢) أسس اتخاذ القرار (٣) درجة المخاطرة (٤) الأدوات المساعدة فى اتخاذ القرار.

المعلـــــــــومـــــــات:

يمكن توضيح النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات المعروضة فى شكل (١٢ ــ ١) بقرار المستشفى الخصوصى (المستوصف) فيما يتعلق بامكانية إضافة جناح جديد، والتوسع فى الخدمات الطبية بحيث تقابل الزيادة المتوقعة فى أعداد المرضى. إن اول ما يحتاجه الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار هو المعلومات. و يشير شكل (١٢ ــ ١) إلى أن الموقف يتطلب أنواعا مختلفة من المعلومات:

اولا، لا بد من إجراء حسابات دقيقة حول الخيارات المتوافرة للمستوصف. وتشير مصادر المعلومات فى هذه الحالة إلى وجود خيارين: أن يبقى المستوصف كما هو دون إضافة جناح جديد فيه وتحو يل الأعداد الزائدة من المرضى إلى مستوصفات اخرى، واستقبال الأعداد الاضافية من المرضى.

ثانيا، لا بد من تحديد النتائج المحتملة، والتى يمكن أن تترتب على الخيارين. وفى هذه الحالة تفيد المعلومات بأحد احتمالين: ــ ألا يزيد عدد المرضى زيادة كبيرة، أو أن يتضاعف عدد المرضى.

يتمثل ثالث متطلبات المعلومات فى معرفة مدى احتمال أو إمكانية حدوث أى من تلك النتائج المحتملة. ولنفترض، فى هذه الحالة، أن احتمال بقاء عدد المرضى على حاله يساوى ٤٠٪ وأن احتمال الزيادة المتوقعة ٦٠٪ فى هذه الحالة يكون متخذ القرار قد اخذ فى حسبانه إلى هذا الحد المعلومات الآتية:

(١) البدائل المتوافرة.

(٢) النتائج المترتبة على كل قرار.

(٣) احتمال حدوث النتيجة المتوقعة.

و يعرض شكل (١٢ ــ ٢) ملخصا لهذه المعلومات.

إلى جانب المعرفة بالنتائج والأفعال والاحتمالات، يلزم أن تتوافر للمدير قواعد أو أسس يستطيع بموجبها وضع قيمة لكل تصرف والنتيجة المترتبة عنه. و يشير شكل (١٢ ــ ١) إلى ضرورة توافر معلومات تتعلق بالأهداف والأسبقيات والبدائل التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها قبل تحديد تلك القيم. لنفرض أن الهدف الرئيسى للمستوصف ــ فى مثالنا ــ هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح، أو صافى الايرادات (على أساس المحافظة على مستوى مناسب من الرعاية الصحية). فمثل هذا الهدف يدلل على ضرورة تقييم القرار على أساس النتائج المادية المرتبطة بكل فعل أو إجراء.

تتيح لنا المعلومات الواردة فى شكل (١٢ ــ ٢) فرصة حساب الربح الذى يعود للمستوصف فى كل حالة من الحالات التى ترتبط فيها النتيجة المعينة باجراء معين. فاذا لم يتم التوسع فى المستوصف (الخانتان ١و٢) سيكسب مبلغ أربعمائة ألف دولار بغض النظر عن درجة إقبال المرضى على خدماته. أما فى حالة افتتاح جناح جديد فى المستوصف، من جهة ثانية، فهناك احتمالات الربح، اعتمادا على طلب خدماته من قبل المرضى. فاذا بقى الطلب على حاله دون زيادة فسينخفض الربح إلى الصفر (حالة رقم ٣) بسبب الزيادة فى المصروفات الناتجة عن تشغيل الجناح الجديد. أما فى حالة زيادة الطلب كما هو متوقع (حالة رقم ٤) من جهة ثانية، فسيرتفع الربح إلى مبلغ مليون دولار فى السنة. و يطلق على أرقام الربح الواردة فى مصفوفة القرارات بشكل (١٢ـ٢) اصطلاحا اسم القيم الشرطية (Conditional Values) إذ أنها تعكس قيمة أو معنى النتائج بالنسبة لمتخذى القرار من حيث مقاصدها وأهدافها.

قواعد اتخاذ القرار:

اخيرا، يحتاج المستشفى لوجود أساس لاتخاذ القرار لتوحيد حساب النتائج والاجراءات والاحتمالات مع القيم الشرطية التى تم وضعها لكل مجموعة مؤلفة من إجراء ونتيجة. تنطلق قواعد اتخاذ القرار من أهداف المنظمة، وتوضح لمتخذ القرار البديل الذى يمكن اختياره كما تتوافر له المعرفة بالتصرفات أو الاجراءات والنتائج المترتبة عنها واحتمالات حدوثها والقيم الشرطية لكل منها.

وتنقسم قواعد اتخاذ القرار إلى مجموعتين رئيسيتين:

١ ـ القواعد اللااحتمالية للقرار: وهى الأسس التى تغفل احتمالات حدوث نتائج مختلفة. و يتصرف متخذو القرار، فى هذه الحالة، وكأنهم يملكون المعلومات الكاملة عن الموقف. فمتخذ القرار المتشائم، مثلا، يفحص مصفوفة اتخاذ القرارات المعروضة فى شكل (١٢ ـ ٢) بحثا عن أسوأ النتائج المحتملة (وهى، فى هذه الحالة، التوسع بفتح جناح جديد مع عدم الزيادة فى أعداد المرضى). وجوهر هذه القاعدة هو أن نفترض أن نسبة احتمال عدم حدوث زيادة فى أعداد المرضى ١٠٠٪. وقد أطلق منظرو اتخاذ القرارات التقليدية على هذه القاعدة مصطلح. «أقل الأكبر» أى تقليص الحد الأقصى من الخسارة إلى أدنى الحدود. وفى هذه الحالة، سيوصى متخذ القرار المتشائم بعدم فتح جناح جديد فى المستوصف.

شكل ١٢ ـ ٢ موقف القرار للمستوصف

	النتيجة أ	النتيجة ب	
الخيار المطروح .	لا زيادة فى عدد المرضى ودرجة احتمال حدوثها ٤٠,	حدوث الزيادة المتوقعة فى عدد المرضى، درجة احتمال حدوثها ٦٠,	الأرباح المتوقعة سنويا
عدم إضافة جناح جديد	٤٠٠,٠٠٠ دولار (١)	٤٠٠,٠٠٠ (٢)	٤٠٠ ألف
فتح جناح جديد	صفر (٣)	١,٠٠٠,٠٠٠ دولار (٤)	٦٠٠ ألف

تحليل التكاليف

	الحالة رقم (١) عدم إضافة جناح جديد مع عدم الزيادة فى عدد المرضى	الحالة رقم (٢) عدم إضافة جناح جديد مع زيادة فى عدد المرضى	الحالة رقم (٣) فتح جناح جديد مع عدم الزيادة فى عدد المرضى	الحالة رقم (٤) فتح جناح جديد مع الزيادة فى عدد المرضى
الايرادات	٢,٢٠٠,٠٠٠ دولار	٢,٦٠٠,٠٠٠ دولار	٢,٢٠٠,٠٠٠دولار	٣,٤٠٠,٠٠٠ دولار
المصروفات التنقلية	١,٨٠٠,٠٠٠ دولار	٢,٢٠٠,٠٠٠ دولار	٢,٢٠٠,٠٠٠ دولار	٢,٤٠٠,٠٠٠ دولار
الأرباح الصافية	**٤٠٠,٠٠٠ دولار**	**٤٠٠,٠٠٠ دولار**	**صفر**	**١,٠٠٠,٠٠٠ دولار**

أما متخذ القرار المتفائل، من جهة أخرى، فيركز اهتمامه على أقصى ما يمكن تحقيقه من أرباح (تحقيق ربح مليون دولار باضافة جناح جديد للمستشفى مع مضاعفة عدد المرضى). وهو يفترض، فى الواقع، أن احتمال زيادة عدد المرضى إلى الضعفين يصل إلى ١٠٠٪. و يطلق المنظرون التقليديون فى اتخاذ القرارات على هذه القاعدة «تكبير الحد الأقصى»؛ أى مضاعفة الحد الأقصى من الأرباح إلى أقصى ما يمكن. وفى هذه الحالة، سيوصى المتفائل بأن يقوم المستشفى ببناء الجناح الجديد.

٢ ـ القواعد الاحتمالية للقرار: وتتعامل مباشرة مع احتمالات حدوث النتائج المختلفة. ففى حالة المستشفى، يقوم متخذ القرار بجمع المعلومات المتعلقة بالاحتمالات والأرباح المشروطة معا وتقديم البديلين المتوافرين على أساس الأرباح السنوية المتوقعة فى المدى

الطويل. وتشير البيانات الواردة فى شكل (١٢ ـ ٢)، مثلا، إلى أنه فى حالة عدم التوسع فى المستوصف، فمن الممكن أن يبلغ متوسط الأرباح المتوقعة سنويا ٤٠٠ ألف دولار، و يبلغ متوسط الأرباح فى حالة التوسع مبلغ ٦٠٠ ألف دولار سنويا. و يقوم متخذو القرار، فى ظل القاعدة الاحتمالية، بتقويمه على أساس التوقعات الاحصائية. وبناء عليه، تكون القاعدة فى هذه الحالة «مضاعفة الأرباح المتوقعة» وعلى ذلك، يختار متخذو القرار فتح الجناح الجديد فى المستوصف.

تعكس الاختلافات الواردة بين مجموعتى قواعد اتخاذ القرار اختلاف الظروف التى يتم فيها اتخاذ القرارات. و يعتمد مدى تناسب القواعد الاحتمالية أو اللااحتمالية على ما إذا كان القرار فرديا أم تنظيميا، ومدى معرفة متخذ القرار بالموقف. و يوضح شكل (١٢ ـ ٣) أوجه الاختلاف بين القرارات الفردية التى تتخذ فى ظروف مؤكدة ـ من جهة ـ والقرارات المؤسسية التى تتخذ فى ظروف محفوفة بالمخاطرة من جهة أخرى، وأى قرارات تتخذ فى حالة من عدم التأكد أو الغموض التام من جهة ثالثة.

تختلف القرارات الفردية، عن القرارات المؤسسية من حيث أن الأول تحدث قليلا، كما أن متخذ القرار قد لا يكون مستعدا لتحمل الخسارة، أو نتيجة الخطأ. ومن أمثلة القرارات الفردية اختيار الوظيفة أو المهنة أو المؤسسة التى يعمل بها أو شريك الحياة. ففى كل من هذه الحالات، يتعين على متخذ القرار التغاضى عن المخاطرة المرتبطة بالنتيجة، و يتصرف وكأنه يملك كل المعلومات المتعلقة بنتيجة القرار، مفضلا البديل الذى يحقق أكبر عائد ممكن، أو يقلل من التكلفة. وفى مثل هذه الحالات تستخدم القواعد اللااحتمالية للقرار. و يعمل متخذو القرار، فى الطرف الآخر من متصل المعرفة المبين بالجدول، فى ظروف يكتنفها عدم التأكد أو الغموض، أى عدم معرفتهم بالنتائج والبدائل والاحتمالات، و بالتالى لا يستطيعون اتخاذ قرار رشيد. و يعتقد أغلب العلماء السلوكيين أن مثل هذا الوضع نادر الحدوث فى الواقع التنظيمى،* وأن أى محاولة لاتخاذ قرار فى مثل هذه الظروف تعد غير رشيدة، من وجهة نظر النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات.

شكل ١٢ ـ ٣ نوع القرار ونوع المعرفة المطلوبة

فى حالة التأكد	المخاطرة	فى حالة عدم التأكد
فى حالة اليقين التام يتم اتخاذ قرارات فردية: ـ بصورة غير منتظمة ـ لا يمكن تحمل الخسائر فى المدى القريب	يتم اتخاذ قرارات مؤسسية فى ظروف محفوفة بالمخاطر: ـ بصورة مستمرة ـ يمكن تحمل الخسائر فى المدى القريب	لا يمكن اتخاذ قرارات.

المخاطرة:

تتخذ أغلب القرارات التنظيمية فى ظروف تختلف من حيث درجة المخاطرة أكثر من كونها تتخذ تحت ظروف مؤكدة أو غامضة. وتتميز هذه القرارات بأنها قرارات مؤسسية لأنها تتخذ بصورة متكررة، وتستطيع المنظمة ـ فى معظم الحالات ـ أن تتحمل الخسائر أو الأخطاء قصيرة المدى. وتتخذ مثل هذه القرارات فى ظروف محفوفة بالمخاطرة؛ لأن متخذ القرار لا يملك كل المعلومات. وبدلا من ذلك عليه أن يتعامل مع احتمال حدوث وقائع مختلفة، وهناك طرق عديدة تستخدم فى تقدير هذه الاحتمالات. وتماثل تخمينات متخذ القرار حول الموقف حالة عدم التأكد أو الغموض التام فى متصل المعرفة. فالمدير الذى يقوم بتخزين تشكيلة جديدة من لعب الأطفال على أساس أنه «يشعر أن أسعارها سترتفع»، والممرضة التى تفحص مريضا فى حالة خطيرة فى الوقت المناسب تفاديا لحدوث مضاعفات خطيرة، سيقولان إنهما لم يملكا معلومات تتعلق بالموقف، بل إنهما تصرفا وفقا لما أحساه. و يقرر العلماء السلوكيون، أن مثل هذه القرارات اتخذت على أساس ترجيحات ذاتية أو شخصية ولم تستند إلى بيانات تجريبية، أو سند قانونى، بل تستند إلى التجربة الشخصية لمتخذ القرار.

بالتحرك نحو طرف المتصل الذى يمثل حالة التأكد (اليقين)، يمكن للمنظمة أن تضفى على تجاربها الماضية الصفة الرسمية باتخاذ قرارات مماثلة بتقديرات احتمالية موضوعية، أى تقديرات التكرار النسبى لكل حالة من الحالات العديدة التى حدثت فى ظروف مماثلة فى الماضى. و بالتالى تعتمد المنظمة فى إعداد خطط الانتاج لشهر من الشهور على بيانات الطلب السابقة لنفس الشهر فى تحديد عدد الوحدات التى ستقوم بانتاجها.

الأدوات المساعدة فى اتخاذ القرار:

دفع حلول عصر معالجة البيانات الكترونيا (EDP)، وتطور العلوم الادارية الكثير من المنظمات إلى إضفاء الصيغة الرسمية على المبادىء المختلفة للنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات.[٦] وقد أريد بهذه النماذج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار؛ لتحقيق أفضل النتائج من أهداف المنظمة فى الظروف المختلفة. ومن النماذج التى تساعد متخذ القرار فى تخطيط المشروعات بالصورة التى تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة طريقة تقو يم ومراجعة البرامج (بيرت) وأسلوب المسار الحرج، وذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة وتسلسلها ومواعيد إتمامها.[٧] علاوة على ذلك، هناك برمجة الأهداف، إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية والتى تتيح لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن إنجازها فى فترة زمنية واحدة، ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لاتمامها واختيار أفضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة القيود المختلفة.[٨] وقد تم تكيف نماذج رياضية متطورة جدا، مثل نظرية الاصطفاف (صفوف الانتظار) سلاسل ماركوف، للاستفادة منها فى توزيع العاملين فى المنظمات.[٩]

إن الغرض من هذا الفصل ليس استعراض هذه النماذج الرياضية بالتفصيل، بل تحديدها كتطبيقات للنظرية التقليدية لاتخاذ القرار على الأدوات المساعدة المتطورة للقرار الادارى. وتتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث إنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل قرار. فهى لا تركز على العملية التى يتم بموجبها اتخاذ القرارات الفعلية. وعلى ذلك فهى ليست نماذج وصفية، أو توضح سلسلة الخطوات التى يتبعها الانسان فى اتخاذ القرار. ولمعرفة الطريقة التى يتخذ الناس بها القرار، علينا أن نرجع إلى التطورات النظرية الحديثة فى هذا المجال.

النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات:

يحس كثير من المديرين بالقلق عند محاولتهم استخدام النماذج المستمدة من النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات. و يعود مصدر القلق عند المديرين إلى أن هذه النماذج «مثالية» **وتقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية والسلوك التنظيمى مثل:**

- متخذ القرار شخص رشيد ودائما ما يختار البديل الذى يحقق أفضل النتائج من أهداف المنظمة.
- إن المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذى يتخذ فيه القرار جاهزة وفى متناول يد متخذ القرار.
- يمكن تشكيل الأهداف المتعددة بأسلوب خطى وتوحيدها رياضيا فى معادلة رياضية مبسطة.
- يستخدم كل الناس المعلومات بنفس الطريقة حينما يواجهون بموقف اتخاذ القرار.
- لا تؤثر الاتصالات، ومستوى الادراك، والشخصية، والدوافع فى تصرفات متخذ القرار أو فى البدائل التى يختارها.

يصعب ــ فى كثير من الحالات ــ التنبؤ بالبدائل الفعلية التى يختارها الأشخاص أفرادا أو جماعات، من وجهة النظر المنطقية، لنظرية اتخاذ القرارات، وذلك لامكانية نقض واحد أو أكثر من هذه الافتراضات فى الأوضاع التنظيمية الفعلية. وقد ظهرت منذ منتصف الستينيات ثلاث نظريات اتخذت منحى سلوكيا فى اتخاذ القرار بدلا من الأسلوب المعيارى، وركزت على التنبؤ بالقرارات بناء على وصف وفهم العمليات النفسية والجماعية والتنظيمية التى تفضى إلى اتخاذ القرارات.

سنتناول فى هذا الفصل ثلاث مجموعات رئيسية من النماذج السلوكية لاتخاذ القرار: أولها أعمال برنارد ومارش وسيمون وسايرت (Bernard, March, Simon and Cyert) التى تشير إلى اهمية معرفة خطوات اتخاذ القرار لفهم سلوك المنظمات:[١٠]

ثانيا ــ نماذج المعالجة البشرية للمعلومات التى ترى أن معرفة طريقة اهتمام الأشخاص بالمعلومات ومعالجتها سيؤدى إلى معرفة السياسات المعلنة وغير المعلنة التى توجه اختياراتهم وقراراتهم.

ثالثا ــ النماذج الحديثة التى ترى أن عملية اتخاذ القرارات عملية اجتماعية، وتنظر فى عملية اتخاذ القرارات كأحداث أو وقائع تحدث بين الناس.

ظهرت اكبر عملية للتكامل بين نظرية اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمى لأول مرة فى سلسلة من المقالات النظرية لبرنارد ومارش وسيمون وسايرت حول سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات فى اتخاذ القرار.[١١] وتقوم نظريتهم على الافتراض بأن عملية اتخاذ القرارات هى العملية الأساسية للسلوك والأداء فى المنظمات. **وعلى ذلك فانهم يعرفون المنظمة بانها:**

تشكيلة من متخذى القرار يتصرفون فى بعض الاحيان فرادى، وفى احيان اخرى جماعات.

و يشير المدخل السلوكى لاتخاذ القرارات إلى أنه لا يمكن قبول افتراضات لنظرته التقليدية حول الطبيعة البشرية دون التحقق منها، بل لا بد من استقصائها تجريبيا قبل إنشاء نموذج وصفى لاتخاذ القرارات التنظيمية. ولذلك تقوم نظرة برنارد ومارش وسيمون وسايرت للسلوك التنظيمى على أساس البحث فى بعض المحددات كالدافعية، والادراك، وحساب النتائج، التى تتخذ القرارات الفعلية على أساسها.

الرشد المحدود :

فى مقابل متخذ القرار المثالى فى النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات، يشير مارش وسيمون إلى أن **القرارات الفعلية تتخذ فى ظروف الرشد المقيد أو المحدود:**

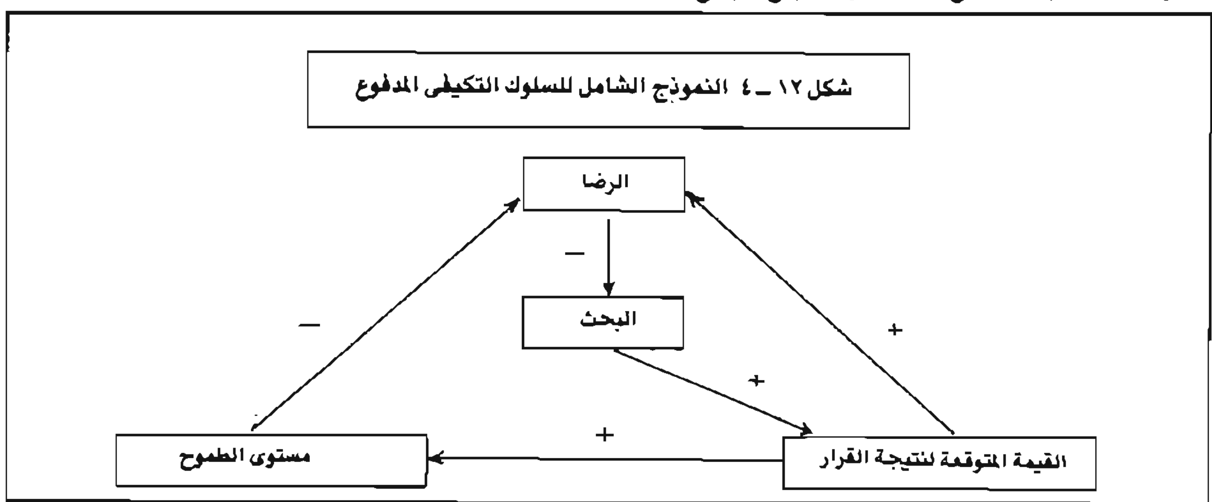
هذه – إذن – الصورة العامة للكائن البشرى الحى التى سنستخدمها فى تحليل السلوك التنظيمى. إنها صورة «الكائن الحى الذى يختار و يتخذ القرار و يحل المشكلات و يستطيع أن يؤدى عملا واحدا أوعدة أعمال فى وقت واحد. كما أنه يستطيع أن يركز اهتمامه على جزء يسير من المعلومات التى توفرها البيئة و يمكن لذاكرته حفظها.[١٢]

و يعنى نطاق الرشد المحدود أن العاملين يتخذون قرارات فى ظروف مشحونة بعدد من القيود الخارجية والنفسية.

فالمدير الذى يتعين عليه تحديد كم وحدة من الأصناف المختلفة يتم تخزينها، على سبيل المثال، لا يملك فى الواقع معلومات كاملة، بل يتخذ قراره فى أغلب الحالات، دون البحث عن كل المعلومات المتوافرة.

هناك عدد من الدلالات الهامة التى تبرز بشأن مفهوم الرشد المحدود. أولا – يميل متخذو القرارات إلى اتخاذ قرارات متعاقبة – أى إذا أحس الفرد (أو المنظمة) بالارتياح تجاه الظروف الراهنة فانه لا يبحث عن مزيد من البدائل أو الاستراتيجيات الأفضل، إنما يجرى البحث عن بدائل جديدة فقط فى حالة عدم الاحساس بالارتياح للنتائج الحالية. و يبين شكل (١٢ – ٤) صورة لتسلسل الأحداث التى تدفع متخذ القرار إلى البحث عن معلومات تتعلق بالبدائل.

و يمكن استنباط النتائج التالية من النموذج الموضح فى هذا الشكل:



شكل ١٢ – ٤ النموذج الشامل للسلوك التكيفى المدفوع

– كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية، زاد البحث عن طرق بديلة (يشار إلى ذلك بعلامة ناقص «–»).
– كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار، ارتفعت مستويات الرضا والطموح أو الأهداف (يشار إلى ذلك بعلامة زائد «+»).
– كلما ارتفع مستوى الطموح، انخفض مستوى الرضا (يعبر عنها بعلامة ناقص «–»).

يقدم المثال السابق للمستوصف نموذجا حيا لهذه العملية. فطالما هناك شعور بالرضا من جانب متخذى القرار تجاه حجم ونوعية الخدمات الصحية المقدمة، فلن يكون هناك دافع للبحث عن بدائل جديدة للعمليات التى تتم حاليا فى المستوصف (تتطابق هذه الحقيقة مع نموذج الدافعية والأداء المعروض فى الفصلين : الثانى والخامس).

أما إذا لم يكن متخذو القرار بالمستوصف راضين عن مستوى الأداء الحالى، من جهة ثانية، فسيكون هناك دافع لتحريك عملية البحث،إذ أنه كلما توسع نطاق البحث، زادت القيمة المتوقعة لنتائجه. وفى مثالنا هذا: كلما زاد مقدار الجهد الذى يبذل فى استكشاف سبل جديدة لتحسين الأداء، زادت توقعات المستوصف تجاه مستوى متطور من الأداء،إلى جانب ارتفاع مستوى الرضا لدى متخذ القرار.

وكلما ارتفعت القيمة المتوقعة للنتيجة، ارتفع مستوى الطموح (تتمثل الطموحات فى هذه الحالة فى الأهداف التى وضعت للمستوصف). وكلما كانت الطموحات أكبر، وكانت الأشياء الأخرى ملائمة كلها، انخفض مستوى الرضا. و يعتمد مقدار التأثير الفعلى على مستوى الرضا، على أى العنصرين الاثنين يتعاظم بسرعة: قيمة نتائج القرار، أو مستوى طموحات المستوصف؟

دلالات للرشد المحدود:

تتلخص النتيجة الرئيسية التى يمكن استنباطها من النموذج فى أن عملية اتخاذ القرار والبحث عن البدائل ليست نشاطا عفو يا، أو نشاطا مستمرا مثل التنفس، بل لا بد من بذل الجهد لاتخاذ قرار حكيم، ولا بد من إثارة مثل هذا السلوك. و يشير شكل (١٢ ــ ٤) إلى أن مستوى الطموح هو الذى يجعل المنظمة فى حالة حركة مستمرة (ديناميمية)، و يؤكد على أن البحث عن البدائل سيتم بصورة دورية. كما يلزم أيضا ملاحظة أن البحث المستحث يحدث فى كل مستو يات اتخاذ القرارات. وقد استخدمنا فى هذه الحالة مثالا لاتخاذ القرارات فى التنظيم الرسمى، إلا أن النموذج يعمل بنجاح مع قرارات الجماعات غير الرسمية والأفراد على حد سواء.

تتمثل ثانى الدلالات الهامة لمفهوم الرشد المحدود فى أن متخذى القرارات يستخدمون المعلومات المتوافرة فى متناول أيديهم، والأقل تكلفة، وليس بالضرورة تلك المعلومات التى توفر قدرا وافرا من المعرفة حول النتائج والبدائل والقيم والاحتمالات التى يتضمنها القرار. فعند تحديد الأسعار مثلا، يقوم مدير المتجر بوضع سعر التجزئة بالنسبة للصنف فى المنطقة حتى لو كانت المعلومات التى يتم التوصل إليها عن طريق هذا المسح أكثر دقة. كما أن استخدام قائمة الأسعار الجاهزة (المنشورة) أقل تكلفة. فالنقطة الجوهرية هنا أن المعلومات ليست سلعة مجانية ولا تتوافر بسهولة و بالصورة التى يمكن أن يستفيد منها متخذ القرار. لذلك نجد أن هناك دافعا قو يا لاستخدام المعلومات المتوافرة الأقل تكلفة، والتى يمكن الحصول عليها بأيسر الطرق.

وثالث الدلالات الهامة لمفهوم الرشد المحدود هى أن اتجاه متخذ القرار فى البحث عن الطرق البديلة يتأثر، فى أغلب الحالات، بالمدركات والقيم والمعتقدات الشخصية لمتخذ القرار والتدريب الذى تلقاه. فقد يقتصر بحث المدير ذى الخبرة فى مجال المحاسبة عن حلول بديلة لمسألة ما على الحلول المالية والمحاسبية، فيما يقتصر بحث المدير الذى تلقى تدريبا مكثفا فى مجال السلوك التنظيمى على حلول تتصل بأساليب معالجة الصراع بين الجماعات.

تشير تلك الدلالات الثلاث لفكرة الرشد المحدود إلى أن الأفراد والجماعات والمنظمات نادرا ما يحققون أقصى ما يمكن من الأهداف فيما يتخذونه من قرارات، ولكنهم يقارنون البدائل و يزنونها حسب المعايير التى تحدد الحد الأدنى المقبول من هذه الأهداف وليس معايير الحد الأقصى. فاذا كان أحد البدائل المتوافرة مقبولا وفق الحد الأدنى من المعايير تم اختياره وتوقفت عملية البحث عن بدائل أخرى.

لقد صادفت فكرة المستوى المقبول قدرا كبيرا من التأييد القائم على التجربة العملية فى دراسات أرباح الشركات، حيث توصل عدد من الباحثين إلى أن المؤسسات الخاصة فى الولايات المتحدة تتجه إلى تحقيق نسبة ثابتة من الربح سنو يا، وتحقق هذه النسبة توقعات صاحب العمل أكثر من الاتجاه لمضاعفة الأر باح كل عام.[١٣]

يشير البحث الذى تم حول ــ الرشد المحدود ــ إلى أن عملية تحقيق الحد الأدنى من الأهداف ليست بالبساطة التى تبدو عليها. فقد توصل أحد الباحثين، على سبيل المثال، إلى أن المديرين ما زالوا يستخدمون استراتيجيات يحتمل أن تزيد من قيمة الاختيار النهائى حتى فى الحالات التى يكون فيها تحديد الحد الأقصى من الأهداف مستحيلا ــ (أى حينما يقنع متخذو القرار بالحد الأدنى فى ظروف الرشد المحدود).[١٤] ولذلك يمكننا أن نقول، وكما جاء على لسان هير برت سيمون «بالرغم من أن متخذى القرارات الادارية لا يتخذون قرارات فى ظروف مواتية (أى أنهم لا يتصرفون بطريقة عقلانية مثالية)، إلا أنهم يتصرفون وكأنهم فى ظروف مواتية».[١٥]

لقد تم التوسع مؤخرا فى مفهوم الرشد المحدود فى عدة اتجاهات عن طريق البحث التجريبى فى مجال السلوك التنظيمى. فقد اكتشفت إحدى الدراسات التجريبية أن عدم التأكد من المعلومات المتعلقة بالقرار، يؤدى إلى محدودية درجة الرشد واتخاذ القرار.[١٦] كما توصل الباحثون، على وجه التخصيص، إلى أن درجة الغموض فى المعلومات التى تصادفها وحدات البحث قد أثرت على الكيفية التى يتخذون بها القرارات و بصورة تتفق مع فكرة الرشد المحدود.

تشير الأبحاث بصورة متزايدة إلى أن الخصائص الشخصية للفرد ومعارفه تؤثر على أسلوبه فى اتخاذ القرارات. وقد قامت إحدى هذه الدراسات باستعراض جزء كبير مما كتب حول تلك النظرية المتعلقة بالقرارات التى تتخذها المرأة حول اختيار المهنة.[١٧] وقد اتضح بالتجربة أن الخصائص الشخصية، مثل الاهتمامات والقيم والقدرات الذهنية وفرص التقدم والتكاليف المنظورة والمفاهيم الذاتية، تؤثر فى اختيارات النساء للوظيفة أو المهنة وفى اتجاهات معروفة. إضافة إلى ذلك، فقد ظهر أن للتنشئة الاجتماعية (التعلم) فى مراحل الحياة الأولى تأثيراتها فى تلك القرارات بصورة يمكن التنبؤ بها سلفا.

اخيرا، تؤثر الطريقة التى ينظر بها متخذ القرار للموقف ـ على أسلوبه فى اتخاذ القرارات. فقد كشفت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، أن درجة الجدية التى ينظر بها متخذ القرار للموقف تؤثر على نطاق بحثه للمعلومات واستشارة الآخرين.[١٨] فالمديرون الذين يرون أن موقفهم متأزم، مثلا، لا يبحثون عن المعلومات والأخذ بمقترحات مرؤوسيهم فى القرارات التى يتخذونها، مثلما يفعل أولئك الذين ينظرون إلى موقفهم على أساس أنه تحد لقدراتهم.

برمجة القرارات:

ذكرنا فيما مضى أن القرارات المؤسسية قرارات متكررة (روتينية)، أى أنها تتخذ بصورة مستمرة. و بالتالى تستطيع المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة حول النتائج والتصرفات والتقديرات البديلة. ومن أمثلة هذه القرارات، عدد الصمامات التى يتطلبها العمل لفترة أسبوع فى مصنع للتجميع، أو عدد الوحدات من ملابس الأطفال الواجب تخزينها فى مستودع أحد المتاجر، أو اختيار طالب الوظيفة لوظيفة تتطلب مهارات كتابية بسيطة.

لاحظ العلماء السلوكيون أن هذه القرارات الروتينية التى تتخذ فى المنظمات قابلة للبرمجة.[١٩] ودائما ما تسعى الادارة إلى تخفيض تكلفة قرار ما، وممارسة الرقابة على الأداء، عن طريق وضع إجراءات تشغيلية معيارية، أى وضع وتنفيذ السياسة التى توجه العاملين وترشدهم إلى الاختيار الصحيح. فعندما يأتى الوقت لاتخاذ قرار بشأن عدد الصمامات المراد طلبها لفترة أسبوع، مثلا، قد يرجع مدير المصنع إلى رسم بيانى يحدد العدد اللازم طلبه، مع افتراض معرفة حجم الانتاج المطلوب.

تقوم المنظمات بوضع اسس ثابتة للقرارات لأسباب ثلاثة رئيسية:

١ ـ **الاقتصاد** ـ لتوفير الوقت وتحقيق وفورات فى الأموال والموارد الأخرى.

٢ ـ **تخفيض درجة عدم التاكد** ـ بوضع نظام روتينى، تتجنب المنظمات الخسائر الناتجة عن المهام أو الأعمال الحرجة. فمن الممكن ـ مثلا ـ تقليل الأخطاء التى تترتب عليها خسارة فى غرفة العمليات بالمستشفى عن طريق تنميط القرارات والاجراءات.

٣ ـ **التنسيق والرقابة** ـ يؤدى تنفيذ السياسات النمطية إلى تنسيق القرارات بين الأفراد وتوافق اختياراتهم و يؤدى ذلك إلى قدر كبير من إمكانية التنبؤ بعمليات المنظمة والرقابة عليها.

معالجة المعلومات:

لقد أصبح السؤال عن كيفية استفادة الأفراد والجماعات من المعلومات، فى اتخاذ قرارات، والتوصل إلى أحكام تقديرية ضمن مجالات اهتمام العلماء السلوكيين فى الأونة الأخيرة.[٢٠]

و يتناول البحث فى هذا المجال عملية اتخاذ القرارات كنشاط يتعلق بمعالجة المعلومات ومحاولات للتنبؤ بالقرارات التى يتخذها الناس على ضوء معرفة الطريقة التى يعالجون بها المعلومات.

و يطرح مدخل معالجة المعلومات لاتخاذ القرارات الأسئلة الثلاثة الرئيسية التالية:

١ـ ما هى المعلومات التى يستخدمها متخذ القرار فى عملية اتخاذ القرارات؟

٢ـ ما هو الوزن النسبى، أو الأهمية النسبية لكل جزء أو معلومة من المعلومات؟

٣ـ ما هى الطرق التى يستخدمها متخذ القرار فى جمع المعلومات من مصادرها المختلفة للوصول إلى اختيار معين؟

يتضمن السؤال الأول أنواع المعلومات التى يستخدمها متخذ القرار، والعديد من الاعتبارات التى أوردناها فى نقاشنا حول نطاق الرشد المحدود. لقد أجاب العلماء السلوكيون على هذا السؤال على نحو تجريبى بمحاولة التنبؤ بالقرارات التى قد يتخذها الناس على ضوء المعلومات المتوافرة. فاذا لم تساعد المعلومات فى التنبؤ بالقرار تجريبيا، استنتج الباحث عدم أهمية هذه المعلومات فى تكوين أحكام أو آراء متخذ القرار. أما إذا كانت المعلومات تساعد فى التنبؤ بالقرار، من جهة أخرى، فهناك دليل واضح على أهمية المعلومات لمتخذ القرارات. فقد تناولت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، قرارات إحدى اللجان المكونة من أعضاء هيئة التدريب حول قبول طلاب الدراسات العليا خلال فترة خمس سنوات.[21] ومن ضمن المعلومات المتوافرة للجنة جنس الخريج، وعمره، وموطنه، وتقديره العام، والدرجات التى تحصل عليها فى الاختبار الشهرى والحسابى (اختبار الخريجين)، ومكانة الجامعة التى تخرج فيها، وبيان مكتوب حول اهتمامات الطالب المهنية وأهدافه، وخطابات توصية. هناك بعض المعلومات المتعلقة بجوانب ثلاثة فقط من بين كل هذه المعلومات تنبأت بقرارات اللجنة بصورة ثابتة وهى: التقدير العام ودرجات تسمى اختبار الخريجين. وفى حالات عديدة أخرى اتضح أن لمنزلة الجامعة التى تخرج منها الطالب وخطابات التوصية أثرها على القرارات أيضا.

يتعلق السؤال الثانى بالأهمية النسبية التى يضعها متخذ القرار لكل معلومة من المعلومات،إذ يحتمل أن يكون هناك شخص يتعامل مع كل المعلومات على أساس أنها تتساوى فى أهميتها فى اتخاذ قرار أو حكم ما. فقد ينظر أحد المشرفين، عند إجراء تقييم لأداء أحد العاملين مثلا، إلى معدلات تغيبه عن العمل، ونوعية أدائه، ومقدار إنتاجيته، على أساس أنها على درجة متساوية من الأهمية، بينما لا يهتم مشرف آخر بمعدلات الغياب، و يركز فقط على جودة الأداء. و يستطيع الباحثون تحديد الأهمية النسبية للمعلومات المختلفة فى اتخاذ القرارات تجريبيا بمقارنة قوة أو قدرة كل معلومة على التنبؤ بالقرار الفعلى. فقد كشفت الدراسة الوارد ذكرها سابقا أن التقدير العام لخريج الجامعة يفسر الاختلاف فى قرارات اللجنة أكثر من مرتبة الجامعة التى تخرج فيها، مما يدل على أن المعلومة الأولى قد اعتبرت أكثر أهمية فى قبول الطلاب للدراسات العليا من المعلومة الثانية.

ترتبط المسألة الأخيرة فى دراسة معالجة المعلومات والقرارات بالطريقة التى يزاوج بها الناس بين المعلومات، عند اتخاذ القرارات. وقد تم اقتراح عدة نماذج باعتبارها ممثلة للعمليات التى تتبع فى اتخاذ القرارات، نعرضها بايجاز فى شكل (١٢ ــ ٥). وتصلح حالة المشرف الذى يتخذ قرارا بترقية واحد من بين خمسة مرشحين كمثال توضيحى لكل من هذه النماذج. لنفرض أن للمشرف معلومات تتعلق بأربع نواح فى المرشحين: مدة الخدمة فى المؤسسة، وتقارير تقييم الأداء للسنتين الماضيتين، والخبرة السابقة فى مجال الاشراف، ونتائج اختبار قياس القدرات الاشرافية.

يستطيع المشرف أن يتعامل مع المعلومات، أولا، بأسلوب تعويضى للوصول إلى حكم عام عن كل مرشح للترقية، حيث يمكن أن تنسخ أو تعوض الدرجات المنخفضة لأحد المعايير التى تم على أساسها اتخاذ القرار للمعيار الثانى. فقد لا يكون لأحد الموظفين، مثلا، أى خبرة سابقة فى مجال الاشراف إلا أنه قد يحرز درجات عالية فى اختبار القدرة على الاشراف. و بما أنه من الممكن أن تعوض الدرجات العالية التى أحرزها المرشح فى الاختبار انعدام الخبرة، فسيتم تقييمه فى نفس مستوى المرشح، بخبرة متوسطة فى مجال الاشراف ومعدل وسط فى اختبار القدرة على الاشراف.

قد يتعامل المشرف مع المعلومات بطريقة موحدة أو بطريقة «الحواجز المتعددة» كبديل عن أسلوب التعويض. وفى هذه الحالة يضع متخذ القرار الحد الأدنى المقبول الذى يتعين الحصول عليه فى كل معيار على حدة. فاذا انخفض معدل أى مرشح عن الحد الأدنى المقبول فى أى من تلك المعايير، استبعد من المنافسة فى الترقية.

فقد يضع المشرف فى هذه الحالة، مثلا، الحدود الدنيا للمرشحين على النحو التالى:

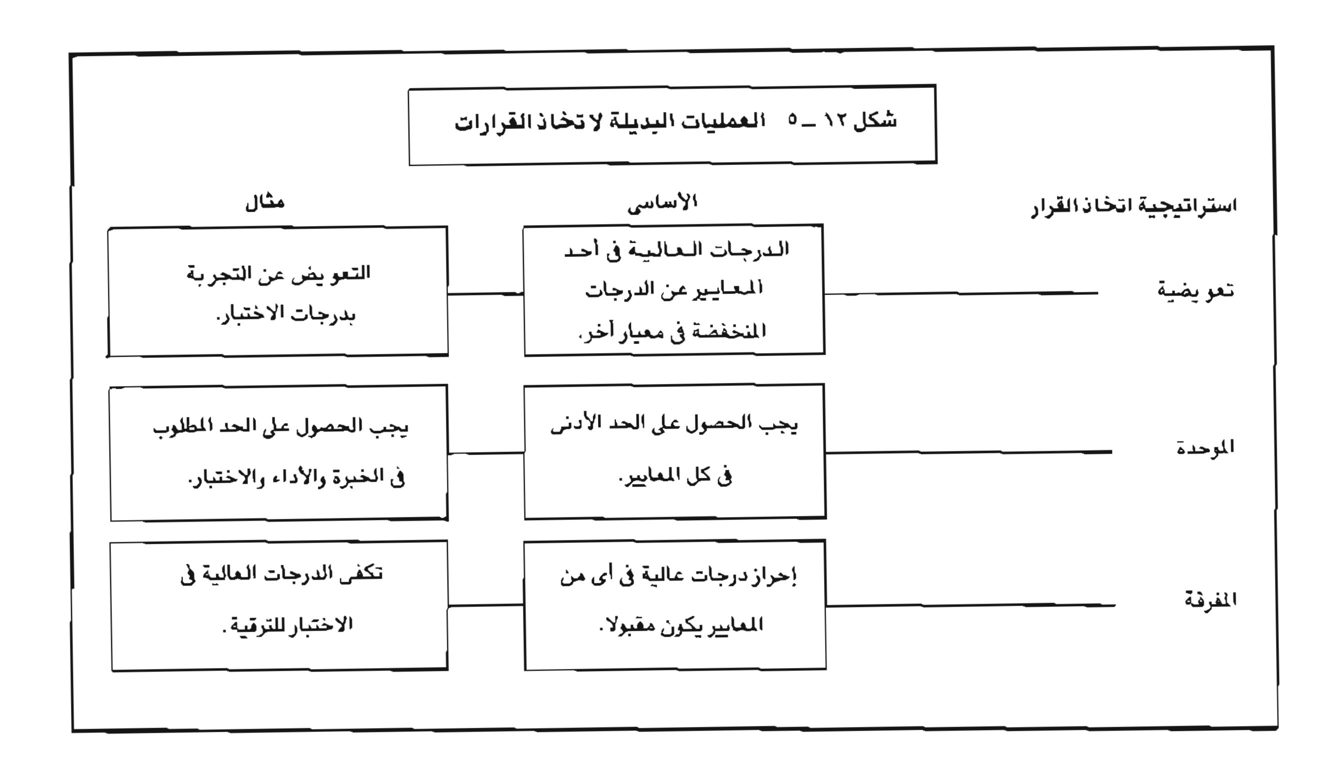
(١) خبرة فى العمل مع الشركة لخمس سنوات على الأقل.

(٢) خبرة سابقة للعمل مع الشركة ثلاث سنوات كحد أدنى.

(٣) أن تكون تقديرات الأداء الاشرافى عالية، بحيث تضعه ضمن أحسن ٢٥٪ من زملائه العاملين.

(٤) الحصول على درجات عالية فى الاختبار بحيث يكون المرشح ضمن أحسن ٢٥٪ ممن أخذوا للاختبار.

و يجب ملاحظة أن الحصول على تقديرات عالية فى أحد العوامل، فى النموذج الموحد، لا يعوض عن التقديرات الأقل من الحد الأدنى فى بعض العوامل الأخرى، كما هو الحال فى النموذج التعويضى.



اخيرا، قد يتخذ المشرف استراتيجية متفرقة و يقوم المشرف بموجب هذه الاستراتيجية، بفحص المعلومات عن المرشح، بحثا عن ميزة أو خاصية يبرز فيها هذا المرشح. فاذا توافرت فيه، تمت ترقيته بناء على تلك الميزة وحدها، وأهملت بقية المعلومات. وفى هذه الحالة قد يقرر المشرف، مثلا، أن أحد المرشحين قد أحرز درجات عالية جدا فى اختبار القدرة على الاشراف وأن هذه الدرجات وحدها مبرر كاف لترقية هذا الشخص.

و يجب ملاحظة أن هذه الاستراتيجيات تختلف اختلافا جوهريا عن بعضها وتفضى فى الغالب، إلى قرارات مختلفة تماما. وقد نشأ اختلاف غريب بين العلماء السلوكيين حول أى من هذه النماذج يمثل عملية اتخاذ القرارات فى المنظمات بالفعل. و يرى البعض: أن النموذج التعو يضى بسيط من الناحية الحسابية. وأوردوا دليلا تجريبيا بامكانية تنبؤ النماذج التعو يضية بالقرارات الفعلية بنفس مستوى النموذجين الموحد والمفرق.[٢٢] و يرى آخرون أن للنماذج التعو يضية قدرة كبيرة للمقارنة بين المعلومات المتعلقة بجوانب مختلفة فى وقت واحد والموازنة بينها للوصول إلى قرار. و يقولون: إن النموذجين الموحد والمفرق خاليان من التعقيد (النفسى) و يمثلان العمليات الفعلية لاتخاذ القرارات وقدموا الشواهد التى تؤيد موقفهم هذا.[٢٣]

اظهر البحث التجريبى حول هذه المسألة أن النماذج الخطية والنماذج الرياضية الأخرى البسيطة لا تقل فعالية فى التنبؤ بالقرارات عن أكثر النماذج الرياضية تطورا. كما أن مبدأ الاقتصار (Parsimony) فى مجال العلوم، (أى الابقاء على النماذج بسيطة بقدر الامكان)، يتجه إلى قبول النماذج المبسطة باعتبارها ممثلة لسياسة متخذ القرار على أحسن وجه فى الوقت الحاضر.

لقد تمت دراسة مواقف اتخاذ القرار التى تتميز بالبساطة نسبيا، حتى الآن من، قبل المهتمين بدراسة موضوع معالجة المعلومات فى مجال اتخاذ القرارات (بالرغم من أن مثل هذه الدراسات قد امتدت مؤخرا لكثير من المهن بما فى ذلك وظيفة المحكم العمالى)[٢٤] وتشير بعض الشواهد المحدودة إلى أن الأفراد يتجهون إلى معالجة المعلومات بأسلوب غير تعو يضى (أى غير خطى) كلما زادت درجة التعقيد فى القرار. وتصبح القرارات أكثر تعقيدا حينما يتعين على متخذ القرار التعامل مع قدر كبير من المعلومات، مثلا، أو مع مجموعة من الأهداف التى تنافس بعضها، أو مع قيود أو معوقات عديدة. كما أن الظروف المحيطة بالقرار (أى ما إذا كان متخذ القرار يتصرف منفردا أو كعضو فى جماعة) تؤثر على الطريقة التى يستخدم بها الشخص المعلومات. فقد يكون النموذج المعقد غير الخطى، فى الحالات المعقدة، أكثر دقة فى تمثيل طريقة استفادة متخذ القرار من المعلومات.[٢٥]

تحديد السياسة التى يبنى عليها القرار:

لنفترض أن محللا تنظيميا يدرس قرارات إحدى المنظمات بالكيفية التى عرضناها قبل قليل، مركزا على المعلومات التى استخدمت فى اتخاذ القرار بالفعل والأهمية النسبية لكل معلومة من هذه المعلومات والطريقة التى يتم بموجبها تجميع المعلومات. ما فائدة مثل هذا التحليل لمتخذ القرار؟ وما فائدته بالنسبة للمحلل؟ لقد ظهر مجال هام من مجالات السلوك التنظيمى والعلوم الادارية يهتم بموضوع استنباط السياسات (Policy Capturing)، أى تحديد الاستراتيجية التى اتبعها متخذ القرار فيما يتعلق بالمسائل الثلاث التى أوردناها قبل قليل.

إن الغرض من استنباط السياسات هو تشخيص الاستراتيجية المتضمنة فى قرارات شخص ما، وتحسين نوعية تلك القرارات باظهار هذه الاستراتيجية وإبرازها واتباعها بانتظام. وكثيراً ما يتخذ الناس قرارات بطريقة عشوائية وليس على أساس سياسة واعية (مخططة). ومن خلال تحليل مجموعة من قراراتهم تظهر الطريقة التى يستخدمون بها المعلومات.

وقد ينتج عن تحليل السياسة أو الاستراتيجية (Policy capturing) واحدة من التحسينات العديدة المحتملة الآتية:

أولا: من المحتمل أن يكتشف متخذ القرار أنه لم يستخدم المعلومات الصحيحة، أو أنه لم يزن تلك المعلومات بصورة دقيقة، و بذلك يستطيع متخذ القرار التحول إلى استراتيجية أكثر دقة فى استخدام المعلومات فى القرارات التى يتخذها مستقبلا.

ثانيا : قد يشير التحليل إلى أنه بالرغم من استخدام المعلومات المناسبة، إلا أن طريقة تجميعها لم تكن سليمة. و يمكن بذلك أن يتعلم متخذ القرار طرقا أفضل للربط بين المعلومات.

و يتمثل ثالث الاحتمالات فى تلك الظاهرة المحيرة والتى أطلق عليها فقهاء اتخاذ القرار مصطلح «الاعتماد على الذات».[26] وقد استطاع داوز (Dawes)، فى إحدى الدراسات الكلاسيكية، أن يكتشف سياسة متخذ القرار، ووجد أن المعلومات التى استخدمت كانت مناسبة، ووزنت بدقة عالية، ومزجت بطريقة فعالة، ومع ذلك فقد كان باستطاعة متخذ القرار أن يزيد من دقة وفعالية القرارات بأن يجعل الاستراتيجية التى اتبعها صريحة ومعروفة. فاذا كانت المعلومات قد استغلت على النحو الأفضل، فكيف يمكن لتحليل الكشف عن السياسات تحسين القرار؟ يقول داوز: إن وضوح السياسة يجبر متخذ القرار على اتباع السياسة المعلنة بدقة عند اتخاذ أى قرار، فيما يختلف أسلوبه من قرار لآخر حينما تكون السياسة ضمنية، حيث يتبعها فى بعض الحالات و يتجاوزها فى أحيان أخرى. فمجرد الكشف عن سياسة اتخاذ القرارات لأى شخص والاعلان عنها واتباعها (الجهد الذاتى) يؤدى إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات.[27]

تتعلق دراسات الكشف عن السياسات التى تعرضنا لها حتى الآن بما يسميه الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى الطريقة التنقيبية (Hewristics) أى أن هذه الدراسات تحاول وصف الطريقة التى يتخذ بها القرار، وأن تزيد من درجة دقة تلك القرارات. و يشير فورد وهيقارتى (Ford and Hegarty)، فى عرض حول ما كتب عن المعالجة البشرية للبيانات نشر مؤخرا، إلى أن الطريقة التنقيبية (Hewristics) تمثل أحد اتجاهات ثلاثة اتخذتها الدراسات السلوكية المعاصرة فى اتخاذ القرارات.[28] علاوة على ذلك، فهناك أساليب أخرى لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين، إلى جانب الطريقة التنقيبية، وهى الأساليب التى تحاول معرفة الكيفية التى يؤثر بها التفاوت فى المقدرة الذهنية لمتخذى القرار على أسلوب اتخاذ القرار، والأساليب التى تكشف الطبيعة الثنائية للعقل الواحد كمؤثر فى أسلوب اتخاذ القرار.

المقدرة الذهنية ونظرية الطبيعة الثنائية:

شرع عدد من الباحثين فى دراسة ظاهرة (تأثير) البنية العقلية فى فهم عملية اتخاذ القرارات الادارية. وتشير المقدرة الذهنية إلى قدرة الفرد على معالجة التعقيد فى المعلومات عند اتخاذ قرار ما.[29] و يتمثل أحد المداخل للمقدرة الذهنية فى تصنيف المديرين على أساس عاملين: ما إذا كان التركيز على جانب واحد أو جوانب متعددة عند النظر فى المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالقرار، وحجم المعلومات (كبير أم صغير) التى يتم دراستها عند اتخاذ أى قرار. و يقوم هذا المدخل بتصنيف المديرين فى الخانات الأربع المبينة بشكل (١٢ ــ ٦) حيث تحتوى الخانة (١) على المديرين الذين يتبعون أسلوب الحسم فى اتخاذ القرارات بالتركيز على جانب واحد والاهتمام بقدر محدود من المعلومات. أما المديرون الذين يقعون فى الخانة (٢) فيتبعون أسلوبا تدريجيا أو تسلسليا مع التركيز على جانب واحد لكن مع التركيز على قدر كبير من المعلومات. أما المديرون فى الخانة الثالثة فأسلوبهم فى اتخاذ القرار مرن مع التركيز على جوانب متعددة واستخدام معلومات محدودة. واخيرا يتميز المديرون فى الخانة الرابعة بالأسلوب المتكامل حيث إنهم يركزون اهتمامهم فى جوانب متعددة و يستخدمون قدرا كبيراً من المعلومات.

إن الأبحاث التى تتعلق بمدلولات هذه الأساليب الأربعة فى اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين محدودة جدا، ومع ذلك فهناك بعض الشواهد القليلة التى تشير إلى ضرورة تلاؤم المديرين مع المواقف التى تتخذ فيها القرارات حسب أسلوب كل منهم.[٣٠]

لعل أكثر الجوانب المحيرة فى المقدرة الذهنية الفكرة القائلة: إن المديرين يتأثرون بعوامل معارضة فى (تكوين) شخصياتهم عندما يتخذون القرارات.[٣١] وقد قام الباحثون بتجميع وتوحيد كثير من النظريات والأبحاث التى تتراوح بين الفلسفة الصينية والطب النفسى إلى نظريات العالم النفسى كارل ينق (Karl Jung) ليتوصلوا إلى أن كل المديرين يتأثرون بالعمليات الثنائية للعاطفة والرشد فى اتخاذ القرارات. و يعرض شكل (١٢ ـ ٧) ملخصا لأعمالهم التى تشير إلى أن اسلوب المديرين فى اتخاذ القرارات يقع بين طرفى متصل أحدهما الاحساس والتفكير (قمة الرشد) والآخر البديهة والمشاعر (عاطفى جدا). و يوضح الجدول كيف يؤدى هذا التفاوت إلى اختلاف فى الخصائص المتعلقة بدرجة تركيز الاهتمام وطريقة معالجة الأمور والنزوع إلى أنماط سلوكية معينة واظهار القدرات. كما يشير البحث أيضا إلى أن هناك مهنا وأعمالا معينة تتبع فيها أساليب معينة فى اتخاذ القرارات.

ومن المؤكد أن مثل هذا العمل المتعلق بالأسس السلوكية للقرارات الادارية غير دقيق، إلا أنه يحدد الاتجاه الصحيح للبحث فى مجال اتخاذ القرارات الفردية مستقبلا.

شكل ١٢ ـ ٦ القدرة الذهنية والقرارات الادارية

مقدار المعلومات المستخدمة	نوع التركيز: فردى	نوع التركيز: متعدد
قدر محدود	(١) الأسلوب الحاسم	(٣) الأسلوب المرن
قدر كبير	(٢) الأسلوب التدريجى (التسلسلى)	(٤) الأسلوب المتكامل

شكل ١٢ ـ ٧ تحليل أساليب اتخاذ القرارات الادارية

الجانب الأيمن ← نمط اتخــاذ القرار → الجانب الأيسر

١	٢ الاحساس/ التفكير	٣ البديهة/التفكير	٤ الاحساس/المشاعر	٥ البديهة/المشاعر
مركز الاهتمام	الحقائق	الاحتمالات	الحقائق	الاحتمالات
طريقة معالجة الأمور	حماس ذاتى	حماس ذاتى	تحليل موضوعى	تحليل موضوعى
الاتجاه لأن يكون	متعطفا ودودا	متحمسا ونافذ البصيرة	عمليا وواقعيا	منطقيا ومبدعا
اظهار القدرات	معاونة الاخرين وتقديم خدمات لهم	الفهم المشترك والاتصال للتبادل مع الاخرين	المهارات الفنية بالحقائق والأشياء المادية المحسوسة	تطورات نظرية وفنية
المهنة التى تمثل النمط	معلم	رسام	فنى	مخطط

← المدير →

المصدر: William Taggart and Daniel Robey: "Mind and Managers: On The Dual Nature of Human Information Processing and Management", Academy of Management Review, 6, 1981, p. 190.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تجاوز البحث حول تحديد السياسة التى يبنى عليها القرار دراسة القرارات الفردية ليتجه، خلال الحقبتين الأخيرتين، إلى دراسة الكيفية التى تتخذ بها القرارات الاستراتيجية.[٣٢] وقد تركز اهتمام فقهاء الادارة لبعض الوقت على تلك القرارات التى تؤثر فى ازدهار أى مشروع أو أى نوع آخر من أنواع المنظمات، كالقرارات المتعلقة بكيفية تصميم المنظمة (سيتم تناول هذا الموضوع فى الفصلين السابع عشر، والثامن عشر)، وتحديد المنتجات والخدمات التى يتم تسو يقها، وكيفية تمو يل العمليات والدخول فى أسواق جديدة، وكيفية إحلال كبار التنفيذيين والمديرين، والقرارات الأخرى ذات الصلة. على أننا لم نكن نعرف كثير شىء عن الكيفية التى تتخذ بها مثل هذه القرارات أو العوامل التى تحدد درجة النجاح أو الفشل النسبى لمثل هذه الاختيارات حتى وقت قريب.

أما الآن فقد وفرت لنا بحوث السلوك التنظيمى مزيدا من المعرفة حول القرارات الاستراتيجية. فقد تم التوصل إلى أن الطرق التى صممت بها المنظمات تؤثر فى الأساليب التى يتبعها المديرون فى اتخاذ القرارات مثلا. زيادة على ذلك، توحى تلك الدراسات بأنه من الممكن النظر إلى هيكل المنظمة نفسها كاستراتيجية لتحقيق الأهداف.[٣٣] ومن الأمثلة التوضيحية لمثل هذا البحث دراسة أجريت حول قرارات التسو يق لثمان وخمسين وحدة عمل استراتيجية.[٣٤] وحدة العمل الاستراتيجية هى قسم من أقسام المنظمة يعهد له بمسئولية تحقيق أهداف محددة لصالح المنظمة، وغالبا ما تتضمن مسئولياتها تحقيق أرباح وعليها أن تسهم فى الأر باح الكلية للشركة بالمبالغ المستهدفة.

توصل الباحثون فى هذه الدراسة إلى أن خبرة مدير وحدة العمل الاستراتيجية واستعداده للمخاطر والتعامل مع الغموض، والتى تسهم فى نجاح الوحدة، تتوقف على ظروف السوق الذى تعمل فيه. كما أبرزت الدراسة الفرق بين «الأسواق الجديدة» التى يكون الهدف منها زيادة حصة الشركة فى السوق والمبيعات، «وأسواق الحصاد» التى يكون الهدف منها الانسحاب ببطء ومضاعفة عائدات الأجل القصير. وقد أورد الباحثون أن الخصائص المذكورة سابقا قد أسهمت فى نجاح المديرين فى السوق الجديدة ولكنها عاقت فعالية المديرين فى الأسواق القديمة.

قام باحثون آخرون بدراسة الكيفية التى تؤثر بها عوامل تنظيمية و بيئية مختلفة على فعالية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة للتصميم التنظيمى، والتكامل الرأسى والأفقى فى الأسواق الجديدة، وتصميم المنتج وتحديد الدرجة والسعر للمنتج، وضم شركات أخرى وإحلال المعدات الرأسمالية والتوسع فيها.[٣٥] و يساعد مثل هذا البحث فى زيادة معرفتنا حول فعالية القرارات ذات الأثر الاستراتيجى على المنظمة.

الجماعات واتخاذ القرارات:

افترض نقاشنا حول اتخاذ القرارات أن القرارات تتخذ بوساطة الأفراد. كما أن أغلب الأبحاث التى تمت حول معالجة المعلومات واكتشاف السياسات ــ على سبيل المثال ــ قد تعاملت مع الفرد كوحدة للتحليل ولم تأخذ فى الاعتبار القرارات التى تتخذ بوساطة مجموعة من متخذى القرارات.

وسنتناول فى هذا القسم ثلاث مسائل تتعلق باتخاذ القرارات من قبل الجماعة وهى:

١ ــ ما هى أوجه الاختلاف بين عملية اتخاذ القرار الجماعية والأخرى الفردية؟

٢ ــ ما هى مزايا وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية والفردية؟

٣ ــ ما هى الطريقة التى يمكن أن تحسن بها المنظمة من القرارات التى تتخذها الجماعات فيها؟

نطبق كثيراً مما تقدم فى الفصل الثامن حول العمليات التى تتم داخل الجماعة، على نقاشنا الحالى. وسيتركز اهتمامنا، بوجه خاص، على أثر العمليات الجماعية على عملية اتخاذ القرارات فى المنظمات.

هناك عدد من الدراسات التى تشير إلى ضرورة معرفة العوامل الجماعية الموقفية التى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

وقد حددت إحدى هذه الدراسات ثلاثة عوامل كمؤشرات هامة فى عمليات اتخاذ القرارات الجماعية:

تكو ين الجماعة (كأن تكون من خبراء أو ممثلين لدوائر انتخابية أو زملاء مثلا)، وأسلوب عمل الجماعة (هل يتفاعل أعضاؤها مع بعضهم أم يعمل كل عضو بمفرده؟)، وطبيعة الموقف الذى يتخذ فيه القرار.[٣٦] من الواضح أننا بحاجة للتوسع فى معارفنا لتشمل أثر تلك الجماعة والخصائص الموقفية على عمليات اتخاذ القرارات.

القرارات الفردية فى مقابل القرارات الجماعية :

مـا هـى أوجـه الاخـتـلاف الرئيسية بين أن يتخذ القرار فرد وأن تتخذه جماعة؟ يشير أحد الخبراء فى هذا المجال إلى أن الفرق ليس بين حـالـتين كأن تكون هذه أو تلك.[٣٧] ولتوضيح ذلك، نأخذ جماعة عمل صغيرة تتكون من ستة مرؤوسين ورئيسهم المباشر. ولنفرض أن القرار المطلوب اتخاذه متعلق بالأهداف الانتاجية للجماعة والعمل الذى سيتولاه كل واحد من أعضائها.

هناك عاملان يوضحان إلى أى مدى ستكون عملية اتخاذ القرار معقدة. وهما :
مدى اشتراك الجماعة فى اتخاذ القرار، ودرجة الصراع حول الأهداف المراد تحقيقها. هذان العاملان موضحان بشكل (١٢ ــ ٨).

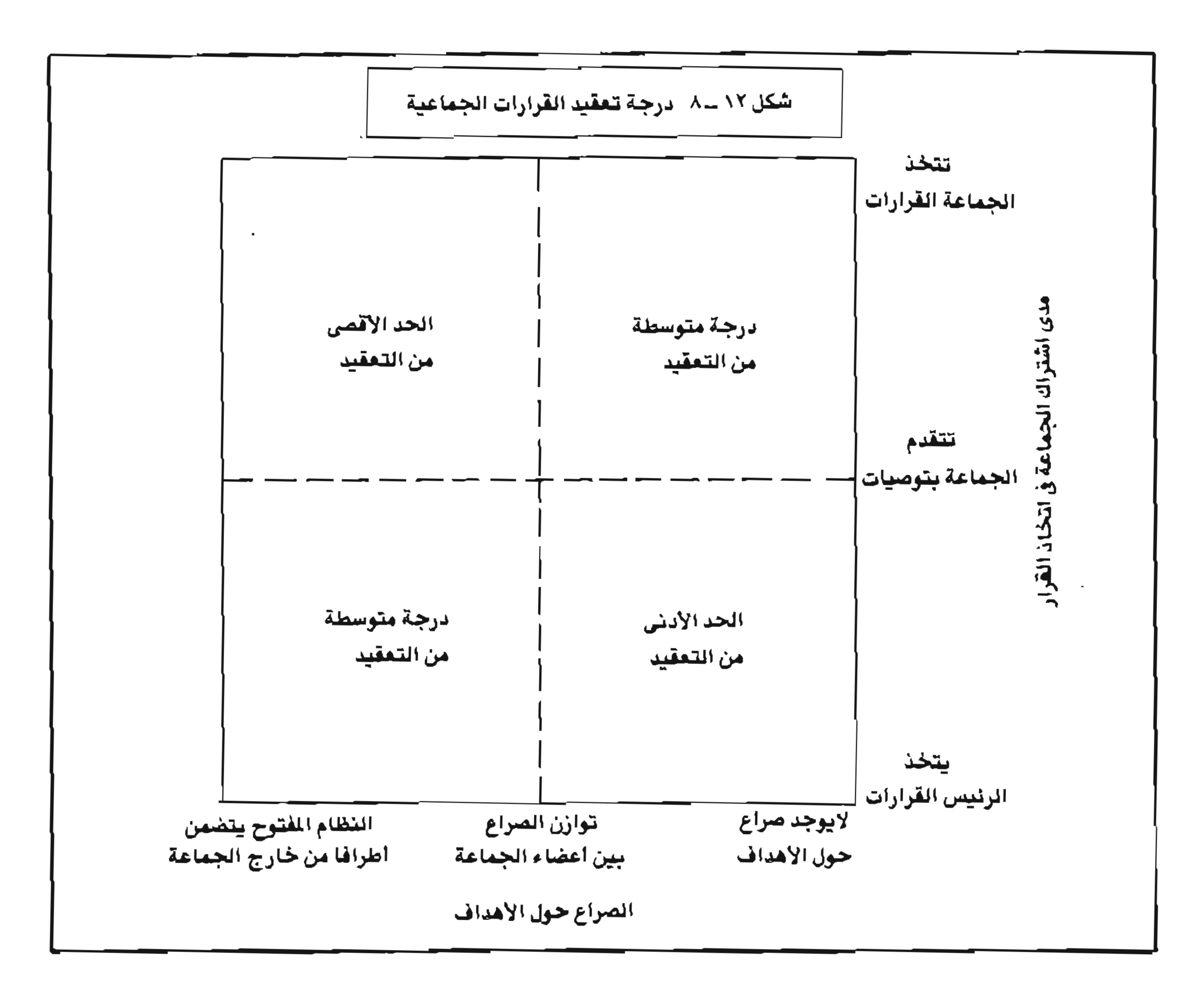
لننظر أولا فى مدى اشتراك الجماعة فى اتخاذ القرار:
فى أحـد الأوضـاع، يتخذ المشرف كل القرارات التى تؤثر فى الجماعة بمفرده بوضع الأهداف للجماعة وتوزيع المهام لأعضائها. وفى وضع اخـر أقـل تـطرفـا، يقوم المشرف باستشارة أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالبدائل والأهداف إلا أنه يتخذ القرار النهائى بنفسه. وموقف ثالث تـكـون فـيـه درجـة اشـتراك الجماعة أكثر من الموقف السابق، فيمكن أن تقوم الجماعة بدراسة البدائل والأهداف وتتقدم بتوصية محددة للمشرف. وأخـيـرا، تـقوم الجماعة، فى أعلى مستو يات المشاركة، باتخاذ القرار وتنفيذ البديل المختار. وهكذا تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيدا، مع كل مستوى من مستو يات اشتراك الجماعة فيها.

يؤثر الصراع حول الأهداف أيضا على درجة التعقيد فى عملية اتخاذ القرارات الجماعية:
وقد جاء مؤخرا فى عرضين لما كتب حول عملية اتخاذ القرارات إنه من الممكن أن ينشأ عن اتخاذ القرار الجماعى على الأقل ثلاثة انواع أو انماط من الصراع حول الأهداف:[٣٨]
فـفـى المستوى الأدنى للتعقيد لا يكون هناك صراع فى الجماعة حول الأهداف التى يسعى الأعضاء إلى تحقيقها، وهذا الوضع أشبه بنموذج مـارش وسـيـمـون الـخـاص بـالـرشـد المحدود. وفى هذه الحالة، يحقق أعضاء الجماعة ــ على كل حال ــ المستوى المرضى من الأهداف التى وضعوها جماعة. وعلى ذلك يسعى الشركاء الثلاثة فى عمل من الأعمال التجارية ــ مثلا ــ إلى تحقيق قدر من الربح ولا يتجهون إلى إجراء اى تغييرات فى عملياتهم التجارية إلا إذا أصبحوا غير راضين عن مستوى أدائهم الحالى.

أمـا فى الموقف الذى يتخذ فيه قرار يكون واحد أو أكثر من الأهداف أو البدائل غير مقبول لدى واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة، تكون درجـة الـتـعـقـيد أعلى مـن سابقتها. وفى موقف كهذا، و يطلق عليه اصطلاحا «توازن الصراع»، تتطلب عملية اتخاذ القرارات معالجة ذلك الـصراع. و يـمكـن اسـتـخـدام إجـراءات عـديـدة لـمـعـالـجـة الـصراعات، اعتمادا على درجة اشتراك الجماعة فى اتخاذ القرار. وتتراوح هذه الاجـراءات بـيـن اتـخـاذ الـرئيس للقرار إلى الاقناع أو تكو ين ائتلاف بين الأعضاء واستخدام المناورات السياسية أو الأساليب الأخرى التى تفضى إلى إجماع الأعضاء.

أما المـوقـف الـذى يبلغ الصراع فيه الدرجة القصوى فيسمى «بالنظام المفتوح». وفى هذه الحالة، يدخل أفراد من خارج الجماعة، ومن خـارج الـمـنـظـمـة، فى اتـخـاذ الـقـرار. (مـثـل الأشـخـاص الـذيـن يـتـعـامـلون مع أحد المستشفيات أو ناخبى أحد الأشخاص أو طلاب إحدى الـجـامـعـات). وفى وضـع كـهـذا تكون كثير من الأهداف غير معروفة و بالتالى يصعب التنبؤ بتعارض المصالح بين أفراد الجماعة والأطراف الـخـارجـيـين. وقـد يتطلب القرار، فى مواقف مثل هذه، الاستجابة المتدرجة أو المتزايدة للمشكلات حال نشوئها. كما تستخدم فى مثل هذه المواقـف المـسـاومة والمناورة لحل الخلافات بين أفراد الجماعة والأطراف الأخرى التى يؤثر فيها القرار. و يختلف هذا الموقف عن الموقفين الـلـذيـن سـبـق عـرضـهـمـا من حيث درجة غموض البيئة التى يتخذ فيها القرار، إذ لا يلزم متخذى القرار ــ فى هذه الحالة ــ معالجة الصراع فـيـمـا بـيـنـهـم فـحـسـب، بل لا بد لهم من التفاعل مع الضغوط غير المحدودة من أفراد من خارج المنظمة. ومن الأمثلة التوضيحية لنموذج الـنـظـام المـفـتـوح فى اتخاذ القرارات، مداولات الهيئة العليا لأحد الأحزاب السياسية لاختيار المرشح، ضمن قائمة من المرشحين، الذى يفى بمطالب الناخبين فى دائرة تتعدد فيها الانتماءات السياسية.

و يكشف شكل (١٢ ــ ٨) عن أن مستو يات اشتراك المجموعة فى اتخاذ القرار والصراع حول الأهداف تسهم، مجتمعة، فى درجة تعقيد قـرارات الـجـمـاعـة. و يمثل الحزب السياسى فى المثال الذى أوردناه الآن الموقف الذى يبلغ فيه التعقيد الحد الأقصى حيث تتخذ القرار فيه جـمـاعـة مـن الـنـاس بـدلا مـن شخص واحد. فالحزب نظام مفتوح يتأثر بالآخرين و بالناخبين من خارج الجماعة المعنية (الحزب). كما



يوضح الشكل أيضا أنه كلما اتجه موقف اتخاذ القرار نحو المربع الأعلى من جهة اليسار، أصبحت درجة الاختلاف بين القرار الفردى والقرار الجماعى فى حدودها القصوى، فيما يصبح للمواقف التى تقع بالقرب من المربع الأعلى من جهة اليمين الخصائص التالية:

- معلومات غير مؤكدة تماما حول الأهداف المراد بلوغها.
- درجة عالية من التباين بين الأهداف المراد تحقيقها.
- ضرورة العمل على حل الصراع بالاضافة إلى الخطوات العادية لاتخاذ القرار.

استراتيجيات القرار الجماعى:

تم توثيق أوجه القوة والضعف لعملية اتخاذ القرار الجماعية فى مقابل عملية اتخاذ القرار الفردية بصورة جيدة. وقد افترض عدد من أصحاب النظريات أن أى جماعة متفاعلة تتخذ قرارات أكثر فاعلية من تلك التى يتخذها الأفراد منفصلين وذلك للأسباب التالية.

- يستطيع الأشخاص العديدون جمع معلومات أكثر مما يستطيع الشخص الواحد.
- يمثل الأشخاص العديدون مجموع القيم التى تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد.
- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديدون وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول المسألة و يوفروا أسلوبا مبتكرا لايجاد حلول لها.
- من المرجح أن يلتزم الأشخاص بالقرار إذا ما شارك كل منهم فى اختيار البديل.

و يمكن تلخيص تلك الأسباب على النحو التالى:

فعالية عملية اتخاذ القرار الجماعى = مجموع الجهود الفردية المستقلة + اثر التجميع - الخسائر المترتبة على العملية الجماعية

حيث يمثل مجموع الجهود الفردية المستقلة ميزة إيجابية توضح أنه كلما زاد عدد الأفراد المشاركين، كانت المعلومات المستخدمة (فى القرار) أفضل ــ و بعبارة أخرى جهد شخصين أفضل من جهد شخص واحد، وحيث إن أثر التجميع ميزة إيجابية قو يمة تمثل ما عرف اصطلاحا بأثر «التعاضد». وفى الواقع، فان التفاعل بين الأفراد وطرح الأراء والأفكار وتنقيحها يفضى إلى قرار جماعى يفوق أفضل قرار فردى.

وحيث إن الخسائر المترتبة على العملية عامل سلبى يتكون من عنصرين: أولا ـ تستغرق الجماعة وقتا للوصول إلى قرار أطول مما ياخذ الأفراد كل على حدة. فاذا كان الوقت عنصرا مهما (فى العمل)، فان فعالية الجماعات تكون أقل من تلك التى للأفراد. و يتعلق العنصر الثانى بجهود الدافعية. وفى الواقع هناك أفراد «يذو بون» فى الجماعة أو يميلون إلى «تجنب المسئولية» ولا يلتزمون التزاما تاما بالقرار، أى عملا بفلسفة «اترك الأمر لزيد».[٣٩]

لم يوضح البحث حتى الأن ما إذا كانت الجماعات تساعد أو تعوق عمليات اتخاذ القرارات.[٤٠] وتتلخص المسألة فيما إذا كانت أثار التجميع تفوق الخسائر المترتبة على العملية الجماعية أو أن العكس هو الصحيح. وقد أورد استعراض لهذا البحث بعض التفاصيل حول المسألة.[٤١] فقد توصلت الباحثة إلى أن الخسائر المترتبة على العملية الجماعية لا تخاذ القرارات تفوق أثار التجميع ما دامت موارد الجماعة (مثل المعلومات) ثابتة لا تتغير، واقترحت شرطين يمكن أن يؤديا إلى زيادة فى الموارد و بالتالى إلى أن يفوق أثر التجميع الخسائر المترتبة على عملية اتخاذ القرارات: الشرط الأول هو الذى يوجب توافر قدرة التعلم لدى أعضاء الجماعة. فالجماعة التى تلقت تدريبا فى عملية اتخاذ القرارات والعمليات الجماعية تحقق قدرا من أثر التجميع أكبر من الجماعة التى لم تتعرض للتدريب. و يتمثل الشرط الثانى الذى يؤثر على مفعول التجميع فى التحفيز المعرفى. فالجماعات التى تكافأ على ابتداع أفكار جديدة وعلى البحث عن معلومات جديدة تظهر تأثيرات عالية نسبيا للتجميع أكثر مما تظهره الجماعات التى لا يتم تحفيزها.[٤٢]

و بالرغم من المزايا المحتملة لعملية اتخاذ القرارات الجماعية والتى تفوق تلك التى للقرارات الفردية، إلا أن هناك من يشير إلى بعض العيوب الواضحة للعمليات الجماعية لاتخاذ القرارات. ولعل من أخطر هذه العيوب ظاهرة «التفكير الجماعى» التى عرض لها ايرفنق جانيس.[٤٣] توصل جانيس، من خلال دراسته لاخفاقات عديدة لقرارات جماعية عليا (مثل حادثة خليج الخنازير، وقرار تصعيد الحرب الفيتنامية، والفشل فى التنبؤ والاعداد لمواجهة هجوم اليابانيين على بيرل هاربر، ومأزق الحرب الكورية)، توصل إلى أن العمليات الجماعية التى يشترك فيها مستشارون للرؤساء قد حالت دون الوصول إلى قرارات فعالة.

يؤكد جانيس أن الضغط المستمر للوصول إلى إجماع أعضاء الجماعة حول قرار ما، يؤدى إلى ظهور ثمانية أعراض بارزة لمشكلة التفكير الجماعى وهى:

١ ــ **الحصانة**: يظهر لدى أغلب أو كل أفراد الجماعة وهم الحصانة مما يؤدى إلى إغفالهم لمخاطر واضحة، أو عوامل أساسية فى الموقف. و يؤدى هذا، بدوره إلى أن يكونوا مفرطين فى التفاؤل والمجازفة.

٢ ــ **التبرير**: مثلما يعتقد أفراد الجماعة بأنهم محصنون فانهم يقومون باختلاق مسوغات لتجاوز التحذيرات، أو اى مصادر أخرى للمعلومات تتعارض مع طريقة تفكيرهم. و بناء على ذلك تستبعد المعلومات السلبية أثناء مداولات الجماعة.

٣ ــ **القواعد الأخلاقية**: يرسخ فى أذهان أعضاء الجماعة، الاعتقاد الجازم بالقواعد الأخلاقية المرتبطة بمركز الجماعة، فيدفعها هذا الاعتقاد إلى صياغة مواقفها فى عبارات متزمتة بحيث ينظر للأراء المعارضة على أساس أنها شر مستطير. و يؤدى مثل هذا الأسلوب فى التفكير إلى إغفال المجموعة للنتائج السلوكية أو الأخلاقية المترتبة على أفعالهم.

٤ ــ **التنميط او القولبة**: يقود «التفكير الجماعى» أعضاء الجماعة إلى تنميط أو قولبة إدراكهم للأشخاص والجماعات الأخرى. (وهذا خطأ إدراكى تم التعرض له فى الفصل الثالث) وعلى هذا يوصف القادة المعارضون مثلا بأنهم أشرار ورفاق للشياطين أو انهم أغبياء لا يفهمون الأراء والمواقف المعتدلة. يسد مثل هذا النوع من التنميط الطريق دون تفاوض الجماعات المختلفة بصورة معقولة.

٥ ـ الضغوط: يمارس أعضاء الجماعة الذين يعانون من (التفكير الجماعى) الضغط على أى فرد أو أفراد يحملون أراء تهدد الاجماع و يوصم هؤلاء بالمعوقين. وإذا ما شكك أى من أعضاء الجماعة فى حصانة ومنطق وأخلاقيات وأنماط الجماعة، فسوف يتهم بأنه يعمل على هدم مصالح الجماعة، وقد يصل الأمر إلى طرده منها. إذن، فهناك قدر كبير من الضغط على الأعضاء للمواكبة، وتجنب تعكير صفو الجماعة.

٦ ـ الرقابة الذاتية : هناك العديد من الأطراف فى مداولات ذات مستوى عال، تندم لعدم الحديث أو التعبير عن شكوكها وأرائها بعد حدوث الفشل. و يخطىء أغلب أعضاء الجماعة الذين يعانون من «التفكير الجماعى» بسكوتهم فى المداولات الجماعية وتجنبهم المسائل التى تثير الجماعة. و يعتبر ذلك استجابة للضغوط التى تمارس لمواكبة الجماعة.

٧ ـ الاجماع : تقود الرقابة الذاتية إلى التوهم بوجود إجماع فى الرأى. و يقوم ذلك على الافتراض الخاطىء بأن من لا يشارك فى النقاش موافق تماما على قرار الجماعة. و يؤدى وهم الاجماع إلى قبول الأعضاء بقرار الجماعة، والكف عن دراسة كل البدائل بصورة مناسبة.

٨ ـ الحراس (Mindguards): أخيرا يجعل الأعضاء المتأثرون «بالتفكير الجماعى» من أنفسهم «حراسا».وهم الأشخاص الذين يعينون أنفسهم لحماية القائد والأعضاء الرئيسيين فى الجماعة ضد المعلومات المناوئة ــ التى قد تزعزع الرضا العام. فعلى سبيل المثال، حذر المدعى العام (آنذاك) روبرت كنيدى آرثرتشالينجر من إظهار شكوكه للرئيس حول هجوم خليج الخنازير لأن الرئيس قد اتخذ قراره قبلا.

إذن، من الممكن أن تكون الجماعة المتفاعلة البسيطة غير فعالة بالمرة، فى اتخاذ القرار.

وهناك ثلاثة مداخل للعملية الجماعية لاتخاذ القرار، كمحاولة لتجنب هذه المشكلات :

(١) طريقة المجموعة الاسمية.[٤٤] (٢) طريقة ديلفى.[٤٥] (٣) نموذج فروم و ياتن وجاقو.[٤٦]

وقد تم تصميم طريقتى المجموعة الاسمية، وديلفى خصيصا للتغلب على مشكلات التفكير الجماعى. **فالمجموعة الاسمية عبارة عن اجتماع رسمى للأعضاء يسير على النحو التالى:**

١ ـ يعبر كل عضو من المجموعة عن أفكاره وأرائه حول المشكلة والحلول التى يراها كتابة دون التشاور مع الأعضاء الآخرين.

٢ ـ بعد انقضاء المدة المقررة (بين عشر دقائق وخمس عشرة دقيقة)، يقوم كل عضو بعرض أرائه على الأعضاء الآخرين بطريقة منظمة على أساس دورى، و يمكن للعضو ان يعرض رأيا واحدا أو فكرة واحدة فى كل مرة يأتيه دوره.

٣ ـ عند تقديم فكرة من قبل أى عضو يقوم مسجل الاجتماع بكتابتها على لوحة «Flipchart» أو سبورة. تستمر هذه العملية، حتى يتم تسجيل كل الأفكار المطروحة دون الاشارة إلى مصدرها.

٤ ـ تتم مناقشة كل الأفكار من حيث جدارتها وجدواها وكل مميزاتها الأخرى.

٥ ـ يجرى التصويت بطريقة سرية على هذه الآراء (عادة ما تكون مرتبة من حيث الأفضلية) تحدد النتيجة الكلية للترتيب، أو التقدير ـ الرأى المختار من قبل المجموعة.

تماثل طريقة ديلفى طريقة المجموعة الاسمية، إلا ان اعضاء المجموعة فى طريقة ديلفى يتفرقون ولا يلتقون وجها لوجه لاتخاذ القرار الجماعى.

وبدلا من ذلك تستخدم سلسلة من الاستبيانات يتم تزويد كل عضو بالمعلومات التى تضمنها الاستبيان السابق بعد كل مرة يعبأ فيها الاستبيان. وأخيرا، يطلب من كل عضو، فى المرحلة الأخيرة للاستبيانات، التصويت على المسائل المطروحة و يتم تحديد البديل المختار للمجموعة على أساس مجموع الأصوات الفردية.

السلوك فى المنظمات
مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات

يؤكد خبير الادارة إدوارد أ. لولر، الأستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا، أن الادارة بالمشاركة ـ اشتراك العاملين فى عملية اتخاذ القرارات بالشركة ـ فكرة قديمة ولكنها لم تطبق على نطاق واسع من قبل الشركات الأمريكية إلا مؤخرا. و يلاحظ لولر أن هناك مؤشرات للانتقال المفاجىء من الأسلوب التقليدى لاتخاذ القرارات ـ من أعلى إلى أسفل ـ إلى مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات فى كل مكان فى الوقت الحاضر.

ـ أصبحت حلقات الجودة، وهى أسلوب يتضمن الاستفادة من القرارات التى يتخذها العاملون لتحسين الدرجة النوعية للانتاج والانتاجية، ظاهرة مألوفة خلال خمس أو ست سنوات فى المجالات الصناعية. وقد أوضحت بعض التقديرات أن أربعين من بين اثنتين وخمسين شركة كبيرة فى البلاد أجرت تغييرات خلال فترة الثمانينيات، تستخدم حلقات الجودة. و يقرر مصدر آخر أن ما يزيد عن المائتى الف عامل أمريكى يشاركون فى هذه الحلقات فى الوقت الحاضر.

ـ تمثل شركة موترولا (Motorola) و وستنقهاوس، وجنرال اليكتريك، وكلارك اكو يبمنت، وايه تى اند تى، ونايتكس، وفورد، وجنرال موترز، وزيروكس وهنيو يل، و بروتكتر وقامبل، نسبة ضئيلة من الخمسمائة شركة، التى قامت مجلة فورشن بمسحها، والتى أعلنت التزامها تجاه مزيد من المشاركة فى الادارة و بدأت فى استخدام فرق لاتخاذ القرارات تضم موظفين ومديرين يتخذون قرارات تتعلق بعملياتها الجديدة.

ـ أصبح كتاب «البحث عن الامتياز» لمؤلفيه بيترو ولترمان (Peter and Walterman) ،، والذى ينادى بالادارة بالمشاركة كاستراتيجية رئيسية للتنافس فى الأسواق العالمية، ظاهرة فى عالم الكتب والمؤلفات فى فترة الثمانينيات حيث بيعت منه أكثر من خمسة ملايين نسخة وأصبح متوافرا فى المكتبات الخاصة بالمديرين.

ـ أعادت العديد من الشركات الكبرى ـ مثل و يستنقهاوس، وجنرال اليكتريك، وايه تى اندتى، ونايتكس ـ تصميم هياكلها التنظيمية بصورة جذرية؛ لتتمكن من منافسة الشركات الأخرى فى الأسواق الجديدة وذلك بالتخلص من هياكلها القديمة، وإعادة تنظيمها على أساس المنتج أو الخدمة، ولم يعد للأقسام دور كمراكز للتكلفة، و بالتالى التحكم فيها من خلال الموازنات، بل أصبحت مراكز للربح والخدمة، يتم تقو يم أدائها على أساس إسهامها فى النشاط الأساسى للشركة ورد الفعل لدى المستهلك.

قامت هذه الشركات، من خلال عملية إعادة التنظيم، بازالة المستو يات التنظيمية المتعددة، وحثت المديرين على التصرف بشجاعة وتحد فى قراراتهم. كما قللت من الخدمات الاستشارية. وقد اتخذت العديد من الشركات الصغرى إجراءات مماثلة.

تتضمن هذه الخطوة تبسيط العمل، بالرجوع إلى الاتصال المباشر بالعملاء، والتحكم أكثر فى القرارات. كما يتضمن التنظيم إعطاء العاملين سلطات ومسئوليات أكبر فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

المصدر: Edward E. Lawler, III: "High Involvement" (San Fransisco: Jossey-Bass.) and H. Gorling H. Gorling and L. Schein, "Innovations in Managing Human Resources" (New York: Conference Board, 1984).

السلوك فى المنظمات
اتخاذ القرارات فى شركة يديرها العاملون (شركة راث)

انضمت شركة راث (Rath)، وهى شركة تقليدية لتعبئة اللحوم، إلى قائمة الشركات التى تم شراؤها من قبل العاملين فيها فى بداية الثمانينيات، بعد أن تعرضت لمشكلات مالية. قام العاملون بالشركة، عن طريق نقابتهم، بشراء وتملك الشركة وتولوا إدارتها، ومسئولية اتخاذ القرارات فيها، بدلا من تركها للضياع والافلاس، و بالتالى فقدان وظائفهم فيها.

يهيىء تحويل ملكية الشركة للعاملين فرصة طيبة لدارس السلوك التنظيمى، لبحث عملية اتخاذ القرارات حيث إن الأشخاص الذين كانوا يخضعون للقرارات، و يتبعون السياسات التى تتمخض عن تلك القرارات، قد أصبحوا الأن يتخذون القرارات بأنفسهم، أى أصبحوا يقررون السياسة (للشركة).

لم تكن العملية ناجحة تماما فى راث (Rath). فقد أوردت مجلة وول ستريت (Wst)، أن راث قد طلبت الحماية من الدائنين بموجب البند الحادى عشر من قانون التفليسة الفيدرالى، بعد مرور ثلاث سنوات فقط على أيلولة ملكية الشركة للعاملين. أحس العاملون بالأسى لما حدث، واختلفوا حول ما حدث خلال تلك الفترة. لقد كانت الحالة ــ فى البداية ــ حسنة حيث تنازل موظفو الشركة الذين يبلغ عددهم ألفى موظف عن جزء من الأجور والمزايا الاضافية لستين بالمائة من أسهم الشركة.

أوردت مجلة و ول ستريت أن الموظفين، وهم المالكون للشركة أيضا، قد اقبلوا على بعضهم يتلاومون للمشكلات التى حلت بالشركة: «إن حالنا أشبه بكلمات من المسلسلة الهزلية بوقو (Pogo)، يستشهد بها فى كثير من الأحوال، تقول (لقد التقينا بالعدو... إنه نحن)». لقد أثارت الحاجة إلى خفض التكلفة، المالكين المديرين، ضد المالكين الموظفين. وعلى الرغم من التخفيض الأول الذى تم فى المصروفات والذى بلغت نسبته ٣٠٪، فان الادارة ترى ضرورة إجراء تخفيضات أخرى؛ حتى تتمكن الشركة من الاستمرار فى منافسة الشركات الأخرى غير المنظمة فى اتحادات نقابية. وقد قررت الادارة خفض مصاريف الرعاية الصحية، وطلبت من العاملين أن يتجاوزوا عن طلب زيادة الأجور بواقع ٢,٥ دولار للساعة. اعترض العاملون على ذلك وألقوا باللوم على زملائهم، ووصفوهم بالطمع المفرط. ونقلت مجلة وول استريت عن أحد العاملين الناقمين قوله «دائما ما ينتزع النقابى مطالبه من الادارة ــ أما الآن فقد أصبح النقابيون هم الادارة ومع ذلك فلا زالوا يغتصبون حقوق الآخرين».

المصدر: Betsy Moss: "Workers at Employee-Run Rath Packing Are Divided, Bitter after Chapter 11 Filing" Wall Street Journal, November 11, 1984, p. 1.

شكل ١٢ ــ ٩

مقارنة لثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات على أساس تقويمات رؤساء المجموعات والمشاركين فى المجموعات

البعد	المجموعة المتفاعلة	المجموعات الاسمية	طريقة دلفى
المنهجية العامة	اجتماع المجموعة وجها لوجه دون ترتيب محدد.قدر كبير من المرونة والتغير فى سلوك المجموعات.	اجتماع منتظم للمجموعة وجها لوجه قدر محدود من المرونة والتنوع فى سلوك المجموعات.	سلسلة مرئية من الاستبيانات وتقارير بالتغذية المرتدة تغيير محدود فى سلوك المستجيب.
توجه دور المجموعات	اجتماعى ــ عاطفى التركيز على الابقاء على أعضاء المجموعة.	الاهتمام المتوازن بالنظام الاجتماعى ومهام المجموعات.	التركيز الاجرائى على المهام.
العدد النسبى للأداء والأفكار المطروحة.	عدد محدود. أثر مركز وباق	عدد أكبر. تسجل الأفكار بصورة مستقلة وتتداخل فى مداولات المائدة المستديرة.	عدد كبير من الأراء تسجل منفصلة عن بعضها.
أسلوب البحث	بحث متفاعل ــ التركيز المحدود على المشكلات. الميل نحو تجنب المهام، معارف اجتماعية جديدة.	بحث استكشافى ــ تركيز مستمر ومتصل على المشكلات. تركيز شديد على المهام. معارف اجتماعية وعملية جديدة.	بحث استكشافى ــ تركيز منظم على المشكلات، تركيز شديد على العمل، اكتساب معارف عملية جديدة.
السلوك المعيارى	الضغوط المرتبطة بالمناقشات المقترحة تؤدى إلى المواكبة.	قبول/ التسامح/ عدم المواكبة ــ المسايرة ــ من خلال البحث المنفرد والاختيار الحر.	الحرية فى عدم المواكبة عن طريق عدم معرفة مصدر الرأى والفكرة.
المساواة فى المشاركة	احتمال هيمنة بعض الأعضاء فى مراحل البحث والتقويم والاختيار.	مساواة بين الأعضاء فى مرحلة البحث والاختيار.	المساواة بين الأعضاء عن طريق جمع الأراء المستقلة.
طريقة حل المشكلة	الارتكاز على شخص واحد تهدئة الخواطر والانسحاب	تركيز الاهتمام على المشكلة. المواجهة وحل المشكلات.	تركيز الاهتمام على المشكلة. حكم الأغلبية على أساس الأراء المستقلة بعد تجميعها.
وقف النقاش فى عملية اتخاذ القرار الموارد المستخدمة	لاحدود للنقاش، عدم وجود إمكانية إنجاز غير ملموس تكلفة إدارية منخفضة وفترة زمنية أقل. تكلفة عالية تأخذ وقتا أطول من المشاركين	إمكانية لقفل باب النقاش إنجاز محسوس تكاليف متوسطة وقدر متوسط من الوقت والاعداد. تكلفة عالية وتأخذ وقتا أطول من المشاركين.	عدم وجود درجة لمناقشة إنجاز ملموس بصورة معقولة، تستنفد موارد إدارية كبيرة.
الوقت المطلوب للحصول على أراء المجموعة	١ $\frac{1}{2}$ ساعة	١ $\frac{1}{2}$ ساعة	٥ شهور

المصدر: Andrew Van de Ven and Andre Delbecq: "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision-Making Process", Academy of Management Journal, 1974, pp. 605–21.

(يعرض شكل ١٢ ــ ٩ مقارنة بين المجموعات المتفاعلة، والمجموعات الاسميه، ومجموعات دلفى).

تفترض كل من طريقتى المجموعة الاسمية، ودلفى: أن طبيعة القرار الذى تواجهه المجموعة، مسألة جماعية أكثر منها مشكلة فردية. كما أنهما لا يحددان بوضوح الطريقة التى يتبعها متخذ أو متخذو القرار للوصول إلى قرارهم. وقد قدم فروم وزملاؤه مؤخرا نموذجا يعالج هذه المسألة بصورة مباشرة، حيث يركز النموذج بوجه خاص على التفاعل الاجتماعى بين الرئيس والمرؤوس فى موقف يتطلب اتخاذ قرار ما.[٤٧] و يتميز نموذجهم بأنه وصفى ومعيارى فى آن معا.

يبدأ النموذج بتحديد الفرق بين نوعين رئيسيين من أنواع المشكلات المرتبطة بالقرارات، وهما: المشكلات الفردية، والمشكلات الجماعية. فالمشكلات الفردية هى تلك التى تؤثر حلولها على مرؤوس واحد فقط فيما تعرف المشكلات الجماعية بتلك التى تؤثر فى عدد من المرؤوسين. لقد أدى البحث حول النموذج إلى تحديد عدد من العمليات المختلفة فى اتخاذ القرارات والتى يمكن اتباعها للوصول إلى حلول لتلك المشكلات (يعرض شكل ١٢ ــ ١٠ هذا النموذج).

تمثل الحروف (أ) و(ج) و(د) عمليات اتخاذ القرارات التى تتضمن إشراك المرؤوس فى اتخاذ القرار. على أن (أ) تمثل العمليات الأكثر اتوقراطية حيث لا يشترك المرؤوس فى اتخاذ القرار مطلقا، فيما ترمز الأرقام اللاتينية للتنوع فى العملية الواحدة نفسها. أما مجموعة عمليات اتخاذ القرارات المشار إليها بالحرف (ج) فهى استشارية حيث تشترك المجموعة فعليا فى عملية اتخاذ القرارات وتتميز (ز) بأنها عمليات جماعية إذ أن الأفراد فيها يعملون كمشاركين حقيقيين فى القرار المراد اتخاذه، بينما تشكل العمليات (د) تفو يض عملية اتخاذ القرار كلها للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات. إذن يشمل شكل (١٢ ــ ١٠) خمس استراتيجيات لاتخاذ القرارات لكل من المشكلات الفردية والمشكلات الجماعية، وهى ذات الاستراتيجيات التى يستخدمها المديرون عادة فى المواقف الحقيقية. و بهذا المفهوم يكون النموذج تصو يرا حقيقيا لعملية اتخاذ القرار الفعلية.

لقد تساءل الباحثون ايضا: تحت اى الظروف تؤدى كل من عمليات اتخاذ القرارات البديلة هذه إلى الحل الأمثل؟ لقد قاموا بتحديد ثلاثة معايير اساسية لقياس نجاح القرار الاجتماعى وهى:

(١) نوعية أو معقولية القرار (٢) القبول أو الالتزام من جانب المرؤوسين بتنفيذ القرار بفعالية (٣) الوقت الذى يستغرقه اتخاذ القرار.

تم دمج هذه المعايير الثلاثة فى سلسلة من الأسئلة لتطرح حول موقف القرار الذى يقابل القائد. و بمجرد الاجابة على هذه الأسئلة، يوضح النموذج أفضل طريقة لاتخاذ القرار لاتباعها فى تلك الظروف. رتب فروم وزملاؤه هذه الأسئلة بالتسلسل وقاموا بتصميم شجرة للقرارات بالصورة الموضحة فى شكل (١٢ ــ ١١) ليستخدمها المديرون فى اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار.

تبدأ الخطوة الأولى فى استخدام هذا النموذج بتحديد المشكلة ودراستها. فالأسئلة من (أ) إلى (ج) مرتبة فى التسلسل فى رأس شجرة القرارات هى سلسلة الأسئلة التى تمثل معايير القرارات الفعالة، و يمكن الاجابة عليها بـ(لا) أو (نعم). وعلى متخذ القرار أن يتحرك من بداية الشجرة بالتسلسل حتى يصل إلى الطريقة المثلى لاتخاذ القرار. فاذا تم التوصل إلى الطريقة رقم (١) فى اتخاذ القرار بعد التحليل، مثلا، وفق شجرة القرارات، فان الطريقة (أ) هى أفضل استراتيجية لاتخاذ القرارات فى المشكلات الفردية والجماعية على السواء. أما إذا كانت النتيجة رقم (٢) فان (ز) هى الأنسب بالنسبة للمشكلات الجماعية وأن (د) هى الأفضل بالنسبة للمشكلات الفردية. ونلتمس من القارىء أن ينظر فى شجرة القرارات و يستخدمها فى حل عدد من المشكلات الافتراضية، و يجد فى نهاية هذا الفصل تمرينا تجريبيا يستخدم فيه نموذج اتخاذ القرارات.

يقدم شكل ١٢ ــ ١٢ عرضا موجزا للأسس المعيارية لاتخاذ القرار المتضمنة فى نموذج فروم و ياتن وجاقو، و يشير هذا الملحق إلى أفضل اختيار بالنسبة للقائد، على افتراض معرفة نوعية القرار وقبول المرؤوس والوقت المتاح.

يمثل نموذج فروم و ياتن وجاقو تقدما كبيرا على النظرية التقليدية فى اتخاذ القرارات مع إشارات واضحة إلى عملية اتخاذ القرارات كعملية اجتماعية ــ فقد حددوا الاستراتيجيات الرئيسية الشائعة الاستخدام فى اتخاذ القرارات و وضعوا معايير لتقو يم نجاح الاستراتيجيات الاجتماعية فى اتخاذ القرارات والتى تؤدى إلى تحسين نوعية القرارات وضمان قبول القرارات من قبل المرؤوسين واختصار الوقت الذى تستغرقه عملية اتخاذ القرارات.

اخيرا، لقد بدأ العمل فى تجربة فعالية النموذج فى الأوضاع الحقيقية. حيث أثبت الاختبار الذى أجرى بين عدد من المديرين أن النموذج تنبأ بنوعية القرار وقبول المرؤوسين له و بأن الفعالية الكلية للحلول النهائية المختارة كانت أفضل من تلك التى تنبأت بها نماذج اتخاذ القرارات الأخرى.[٤٨]

شكل ١٢ ـ ١٠ عمليات اتخاذ القرارات

بالنسبة للمشكلات الفردية	بالنسبة للمشكلات الجماعية
ا I – تقوم بحل المشكلة وتتخذ القرار بنفسك مستخدما المعلومات المتوافرة فى ذلك الوقت.	ا I – تقوم بحل المشكلة أو تتخذ القرار باستخدام المعلومات المتوافرة لكم فى ذلك الوقت.
ا II – تحصل أى معلومات هامة من المرؤوس ثم تجد الحل المناسب للمشكلة بنفسك يمكنك أن تطلع أو لا تطلع المرؤوس بماهية المشكلة عندما تطلب المعلومات منه. ينحصر الدور الذى يلعبه المرؤوس فى اتخاذ القرار فقط فى توفير المعلومات المحدودة التى تطلبها أكثر من استنباط أو تقو يم الحلول البديلة.	ا II – تحصل على أى معلومات ضرورية من المرؤوسين ثم تقرر حل المشكلة بنفسك. يمكنك أن تطلع المرؤوسين أو لا تطلعهم على ماهية المشكلة عندما تحصل على معلومات منهم. ينحصر دور المرؤوسين فى اتخاذ القرار فقط فى توفير المعلومات المحددة التى تطلبها، أكثر من قيامهم باستنباط أو تقو يم الحلول.
ج I – تشرك المرؤوس المختص فى المشكلة وتتحصل على أرائه ومقترحاته ثم تتخذ القرار. قد يعكس هذا القرار تأثير مرؤوسك وقد لا يعكسه.	ج I – تشرك المرؤوسين المختصين فى المشكلة فرادى وتحصل على أرائهم ومقترحاتهم دون أن تجمعهم فى مجموعة ثم تتخذ القرار الذى قد يعكس تأثير مرؤوسيك أو لا يعكسه.
	ج II – تشرك مرؤوسيك فى المشكلة فى اجتماع كمجموعة وتحصل على أرائهم ومقترحاتهم فى هذا الاجتماع، ثم تتخذ القرار الذى قد يعكس تأثيرهم أو لا يعكسه.
ز I – أن تشرك أحد مرؤوسيك فى المشكلة وتقوما بتحليل المشكلة سو يا والتوصل إلى حل مرض لكما فى جو من الصراحة والوضوح وتبادل المعلومات والأراء بحرية تامة. و بذلك يكون كل منكما قد أسهم فى حل المشكلة كل حسب معرفته وليس بناء على السلطة الرسمية لكل منكما.	ز II – أن تشرك مرؤوسيك فى المشكلة كمجموعة، وأن تعمل معهم على استنباط وتقو يم البدائل، وتحاول الوصول إلى اتفاق (إجماع) حول الحل. و يكون دورك هو دور الرئيس قيادة النقاش وتوجيههليدور حول المشكلة. التأكد من أن المسائل الهامة قد أخذت حظا من النقاش. لا تحاول التأثير على المجموعة لتأخذ الحل الذى تقدمه وأن يكون لديك الاستعداد لقبول وتنفيذ أى حل تراه المجموعة كلها وتؤيده.
د I – أن تعهد لأحد مرؤوسيك بالمشكلة وتزوده بالمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة وأن تفوض له مسؤولية حل المشكلة بمفرده على أن يجد الحل الذى يتوصل إليه المرؤوس دعمك ومساندتك.	

شكل ١٢ ـ ١١ رسم بيانى لتسلسل عملية اتخاذ القرارات للمشكلات الفردية والجماعية

أ ـ هل هناك مطلب يتعلق بالنوعية ـ بحيث يتوافر حل واحد يحتمل أن يكون أكثر رشدا من غيره؟

ب ـ هل تتوافر لدى معلومات كافية لاتخاذ قرار على درجة عالية من الجودة؟

جـ ـ هل المشكلة محددة الأبعاد (الجوانب)؟

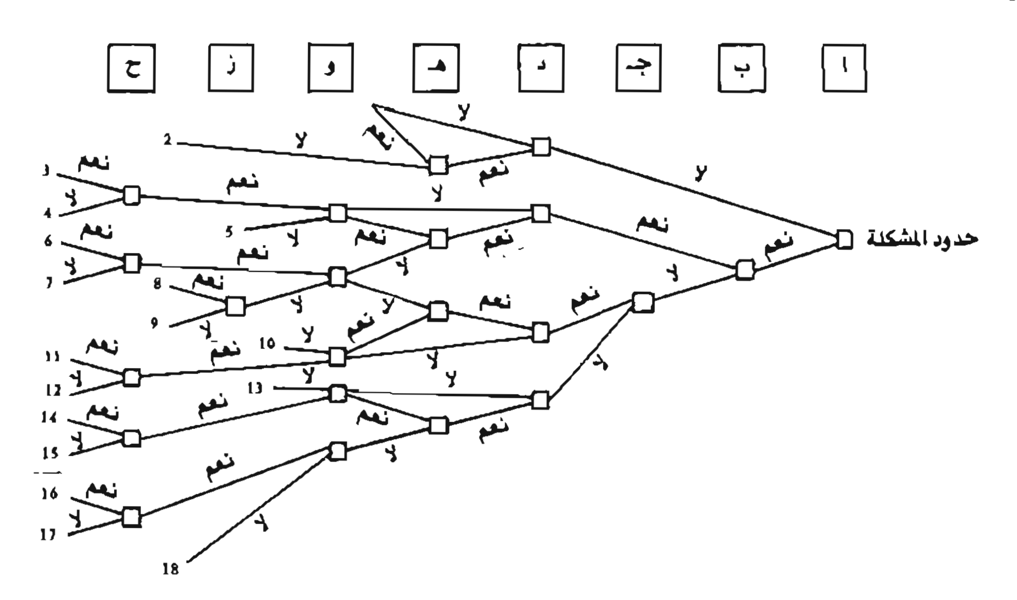
د ـ هل لقبول المرؤوسين القرار أهمية في تنفيذه بفعالية؟

هـ ـ إذا كان لابد من اتخاذ القرار بنفسى، هل من المؤكد قبول مرؤوسى لى؟

و ـ هل يشارك المرؤوسون فى الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها من وراء حل هذه المشكلة؟

ز ـ هل يرجح حدوث صراع بين المرؤوسين حول الحل المفضل؟ (هذا السؤال يتصل بالمشكلات الفردية؟)

ح ـ هل يملك المرؤوسون المعلومات الكافية لاتخاذ قرار على درجة عالية من الجودة؟



الاستراتيجية المفضلة لكل نوع من أنواع المشكلات بالنسبة (1-18)

للمشكلات الجماعية (ح) والفردية (ا)

الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية
1 ـ أI	أI	7 ـ زII	زI	13 ـ جII	جI
2 ـ زII	دI	8 ـ حII	جI	14 ـ جII	دI
3 ـ أI	أI	9 ـ جI	جI	15 ـ جII	حI
4 ـ أI	أI	10 ـ أII	أII	16 ـ زII	دI
5 ـ أI	أI	11 ـ أII	دI	17 ـ زII	زI
6 ـ زII	دI	12 ـ أII	أII	18 ـ جII	جI

المصدر: Victor H. Vroom and Arther Jago: "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior", **Decision Sciences**, 1974, p. 748.

شكل ١٢ ـ ١٢ القواعد الأساسية للنموذج المعيارى لفروم و ياتون وجاقو

١ ـ قاعدة معلومات القائد:

إذا كانت نوعية القرار المراد اتخاذه هامة ولم تكن هناك معلومات كافية متوافرة للقائد أو لا تتوافر له الخبرة لحل المشكلة بنفسه فتستبعد الاستراتيجية (٢) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٢ ـ قاعدة معلومات المرؤوس :(تنطبق على المشكلات الفردية)

إذا كانت نوعية القرار المراد اتخاذه هامة ولا يملك المرؤوس المعلومات الكافية أو الخبرة لحل المشكلة بنفسه، فتستبعد الاستراتيجية د من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٣ (ا) ـ قاعدة توافق الأهداف:

إذا كانت نوعية القرار مهمة، ولا يرجح أن يسعى المرؤوسون لتحقيق أهداف المنظمة من خلال محاولاتهم لحل المشكلة، فتستبعد الاستراتيجية (ز) و (د) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٣ (ب) ـ قاعدة التوافق المتعاظم الأهداف: (تنطبق على المشكلات الفردية فقط)

وفق الشروط المبينة فى القاعدة السابقة (أى أهمية نوعية القرار وعدم مشاركة المرؤوس فى الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بحل المشكلة)، قد تشكل الاستراتيجية (ز) خطرا على نوعية القرار الذى يتخذ استجابة لمشكلة فردية. و يصح التعرف لتلك المخاطرة فى الحالة التى تتطلب طبيعة المشكلة قبول المرؤوس الذى يتوقف عليه تنفيذ القرار بصورة فعالة مع ضعف احتمال قبول الحل التسلطى مسبقا.

٤ (ا) ـ قاعدة المشكلة غير المحددة (للجماعة) :

إذا كان القائد لا يملك المعلومات اللازمة أو الخبرة ليحل المشكلة بنفسه، وإذا كانت المشكلة غير محددة، فى الحالات التى تكون نوعية القرار فيها مهمة، فلا بد أن تهيىء طريقة حل المشكلة المجال للتفاعل بين المرؤوسين. وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات (أI) و(أII) و(ج I) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذه المواقف.

٤ (ب) ـ قاعدة المشكلة غير المحدودة (للفرد):

إذا كان القائد، فى الحالات التى تكون فيها نوعية القرار هامة، تنقصه المعلومات اللازمة ليحل المشكلة بنفسه، وإذا كانت المشكلة غير محددة، فلا بد أن تتيح طريقة حل المشكلة للمرؤوس فرصة استنباط حلول لها. على ذلك تستبعد الطريقتان (أI) و(أII) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

٥ ـ قاعدة القبول:

إذا كان قبول القرار من قبل المرؤوسين ضروريا لتنفيذه بفاعلية، وإذا لم يكن مؤكدا قبول أى قرار استبدادى منفرد، تستبعد (أI) و(أII) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

٦ ـ قاعدة الصراع (تنطبق على المشكلات الجماعية فقط) :

إذا كان قبول القرار ضروريا، وليس من المؤكد قبول قرار مطلق أو استبدادى، و يحتمل حدوث خلاف بين المرؤوسين حول تحقيق الأهداف التنظيمية، فلا بد أن تهيىء الطرق المتبعة فى حل المشكلة الفرصة للمختلفين لحل خلافاتهم من خلال معرفتهم التامة بجوانب المشكلة. وعلى ذلك يتم استبعاد الاستراتيجيات (أI) و(أII) و(د I)، التى لا تسمح بالتفاعل بين المرؤوسين من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

٧ ـ قاعدة الانصاف (Fairness) :

إذا كانت نوعية القرار غير ذات أهمية إلا أن قبول القرار مهم ومن غير المؤكد أن يحدث نتيجة لقرار استبدادى، فلا بد أن تهيىء عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين الفرصة للتفاعل مع بعضهم بعضا، والتفاوض حول الطريقة العادلة لاذابة أى خلافات بينهم، على أن تترك المسئولية الكاملة لتحديد ما هو منصف وعادل. وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات (أI) و (أII) (ج I) و(ج II) من مجموعة الاستيراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

تابع شكل ١٢ ـ ١٢

٨ ـ قاعدة أسبقية القبول:

إذا كان قبول القرار ضروريا، وليس من المؤكد أن يحدث لقرار استبدادى، وإذا كان للمرؤوس الدافعية للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة فى المشكلة، فمن الممكن أن تؤدى الطرق التى توفر فرص المشاركة المتساوية فى عملية اتخاذ القرار إلى الحصول على قدر أكبر من القبول دون المغامرة بنوعية القرار. وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات (أ ا) و(أ اا) و(ج ا) و(ج اا) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٩ ـ قاعدة المشكلة الجماعية :

إذا كان للمشكلة تأثيرها المتساوى على كل فرد فى مجموعة من المرؤوسين (أى مشكلة جماعية)، فلا بد أن توفر لهم عملية اتخاذ القرار المتبعة فرصا متساوية للتأثير على ذلك القرار. قد يؤدى اتباع طريقة لاتخاذ القرار، مثل (ز ا) و(د ا) اللتين توفران فرصا لأحد المرؤوسين المتأثرين بالقرار للتأثير على ذلك القرار، إلى حدوث شعور بالظلم متمثلا فى المدى القريب فى انخفاض درجة الالتزام نحو القرار من قبل أولئك الذين تم تجاهلهم فى عملية اتخاذ القرار، وسيكون مصدرا للصراع والانقسام فى المدى البعيد.

١٠ ـ قاعدة المشكلة الفردية :

إذا كانت المشكلة تؤثر فى مرؤوس واحد فقط فان عمليات اتخاذ القرار التى تقحم مرؤوسين آخرين (غير متأثرين بالمشكلة) بصورة فردية تعنى استنفاد وقت المرؤوسين غير المتأثرين بالمشكلة وتضعف التزام الشخص المتأثر بالمشكلة تجاه القرار وتقلل فرصة تأثيره على القرار. وبذلك تستبعد الطريقتان (ج اا) و(ز اا) من مجموعة الطرق المناسبة لاتخاذ القرار فى هذا الموقف.

موجــــز للمــــــدير :

١ ـ تمثل عملية اتخاذ القرارات عنصر «الحياة» الرئيسى لكل المنظمات، و يرتبط نجاح المنظمة، بصورة أساسية، بفعالية قراراتها.

٢ ـ يتصف المدخل التقليدى لاتخاذ القرارات الفردية بأنه معيارى فى طبيعته، يحدد الاجراء الأمثل على افتراض توافر معرفة بالبدائل والنتائج والقيم معرفة تامة.

٣ ـ هناك منظور ثان وأحدث للقرارات الفردية وهو المدخل السلوكى. وأهم الأعمال التى قدمت فى هذا الخصوص أعمال المنظرين بارنارد وسيمون ومارش وسايرت الذين قدموا فكرة الرشد المحدد كنموذج للسلوك الحقيقى فى عملية اتخاذ القرارات الفردية.

٤ ـ من التطورات الحديثة فى مجال اتخاذ القرارات الفردية دراسة تأثير غموض المعلومات وخصائص الشخصية كذلك على سلوك الفرد فى اتخاذ القرارات.

٥ ـ تتناول نماذج معالجة المعلومات المسائل المتعلقة بالمعلومات التى ينكب عليها الناس والكيفية التى يستفاد بها من تلك المعلومات فى اتخاذ القرارات... وقد أدت الدراسات التى حاولت الكشف عن سياسة متخذى القرار من خلال دراسة المعلومات المتوافرة لهم واختياراتهم الفعلية إلى فكرة «الاعتماد على الذات»، كما تم التوصل إلى أن الكشف عن السياسة المتضمنة فى القرار من خلال دراسة الكشف عن السياسة يؤدى إلى تحسين نوعية القرار.

٦ ـ انتقل البحث فى مجال المعالجة البشرية للمعلومات (Hip) إلى مجالين إضافيين : دراسة الكيفية التى يؤدى بها التباين فى القدرات الذهنية للمديرين إلى اختلاف درجة فعاليتهم فى مواقف اتخاذ القرار المختلفة ودراسة مدى اختلاف المديرين فى أساليب اتخاذ القرارات.

٧ ـ تشمل استراتيجيات العمليات الجماعية لاتخاذ القرارات أسلوب المجموعة الاسمية وطريقة دلفى ونموذج فروم و ياتون و ياجو التى يحاول كل منها ترقية الدرجة النوعية للقرارات الجماعية والاستفادة من الجوانب الايجابية للقرارات الجماعية.

أسئلة للمراجعة

١ ــ صف طبيعة عملية اتخاذ القرارات ؟ لماذا هى ضرورية بالنسبة للمديرين ؟
٢ ــ اذكر العوامل الرئيسية للموقف الذى يتخذ فيه قرار فردى. كيف ترتبط هذه العوامل ببعضها؟
٣ ــ اذكر أوجه الاختلاف الأساسية بين النظرية التقليدية والنظرية السلوكية لاتخاذ القرارات.
٤ ــ ماذا يعنى مصطلح «الرشد المحدود»؟
٥ ــ ما هى الدلالات الرئيسية لمفهوم الرشد المحدود؟
٦ ــ ما هى المعالجة البشرية للمعلومات؟ كيف تساعد معرفة هذه الظاهرة فى فهم عملية اتخاذ القرارات.
٧ ــ اذكر أوجه الاختلاف الرئيسية بين نظم اتخاذ القرار التعويضية والموحدة والمتفرقة.
٨ ــ ما المقصود بالكشف عن السياسة؟
٩ ــ حدد أوجه الاختلاف الرئيسية بين عمليات اتخاذ القرار الفردية والجماعية؟
١٠ ــ هل لاحظت تأثيرا للتفكير الجماعى فى أى موقف من المواقف؟ ما هى الأعراض الظاهرة؟

حالة دراسية عن عملية اتخاذ القرارات داخل الجماعات

مخاطر العمل داخل الجماعات:

نال العالم النفسى بيب لاتين (Bib Latane)، الأستاذ بجامعة ولاية أوهايو، جائزة الاتحاد الأمريكى لتقدم العلوم لعام ١٩٨٠ فى علم النفس الاجتماعى، لمجموعة من التجارب تضمنت عددا من الناس الذين يعملون فى جماعات. وقد توصل بيب إلى أن الناس الذين يعملون فى جماعات يميلون نحو الكسل والتراخى وإلى أن هناك تشتتا للمسؤولية بين جماعات العمل، إذ يشعر كل فرد بدرجة أقل من المسئولية للمساعدة لوجود أشخاص آخرين.

و بالرغم من أن نتائج الأستاذ لاتين تستند على دراسات تجريبية أجريت على طلاب، إلا أن مكتبا لأبحاث الأسطول الأمريكى، قد قدم الدعم المالى اللازم للتوسع فى هذا البحث ليشمل دراسة جماعات العمل واتخاذ القرار فى جماعات السكرتارية، واجتماعات لجنة المديرين ومركز المراقبة الجوية. ولم يستيقن الأستاذ لاتين لماذا تقل إنتاجية الجماعات التى درسها عن حاصل جمع إنتاجية الأفراد الذين يعملون بصورة مستقلة. و يفترض لاتين أن الناس فى الجماعات «يتوارون وسط الجماعة الكبيرة ولا يتحملون أى مسئولية شخصية للاخفاقات التى تحدث فيها». واحتمال آخر لتلك الظاهرة يتمثل فى أن الأفراد «يصبحون كما مجهولا وسط الجماعة الكبيرة» ولا يتلقون مكافآت نظير اتخاذهم قرارات ثبت نجاحها.

أسئلة إرشادية:

١ ــ كيف يمكن أن تعالج طريقة المجموعة الاسمية المشكلات التى لم يتم الكشف عنها فى دراسة لاتين؟
٢ ــ كيف يمكن استخدام نموذج فروم و ياتون للتغلب على مشكلة تشتت المسئولية فى قرار الجماعة؟
٣ ــ هل يمكن أن تكون العودة للعمل الفردى وعدم استخدام الجماعات فى المشروعات، حلا للمشكلة التى لم يتم الكشف عنها فى أبحاث لا تين؟

الحالة مأخوذة عن: Mark N. Dodosh: "Peril of Work Within Group: Social Loafing", The Wall Street Journal, March 19, 1981, p. 1.

تمرين تجريبى

القرار التنفيذى :

الغرض من التمرين: يطبق هذا التمرين أسس نموذج فروم و ياتون الذى عرض سابقا فى هذا الفصل، و يهدف إلى تحقيق الآتى:

١ ـ توفير الخبرة فى اتخاذ سلسلة من القرارات الفعلية.

٢ ـ إتاحة الفرصة للقارئين لتحليل الجوانب والمواقف المختلفة للقرار الصعب.

٣ ـ تأكيد الدور الرئيسى لعملية اتخاذ القرارات فى ممارسة القيادة.

المعارف المطلوبة :

لأداء هذا التمرين، لابد من الرجوع إلى شكلى (١٢ ـ ١٠) و (١٢ ـ ١١).

كيفية الاعداد للتمرين

١ ـ يعمل كل طالب بمفرده

٢ ـ أن يطلع المشاركون على النص التالى:

(افترض) أنك المدير الادارى لمؤسسة كبيرة تعمل فى مجال الخدمات الصحية وتدير ستة عشر مستوصفا فى ثلاثة أقاليم متجاورة. تقدم المؤسسة خدمات متكاملة علاجية وفى مجال طب الأسنان للأعضاء. وقد توسعت خدمات المؤسسة بسرعة خلال الخمس السنوات التى قضيتها مديرا لها (عندما تسلمت وظيفتك كان عدد المستوصفات العاملة أربعة فقط).

يعزى التوسع الكبير للمؤسسة، إلى حد ما، لبعض القرارات التى اتخذتها فى الوقت المناسب، إلا أنك تعتقد أن الفرصة قد كانت مواتية بالفعل للمؤسسة حيث لا منافس لها فى المنطقة وأن الظروف، بخلاف قراراتك، قد أدت إلى نجاح مهمتك.

كانت إحدى النتائج الثانوية السلبية لهذا النجاح، هى أنك قد اشتهرت بين مرؤوسيك بأنك حاذق فى اتخاذ القرارات، مما جعلهم يعتمدون عليك فى التوجيه فى اتخاذ القرارات حتى فى المسائل التى ترى أنها لا تتفق والموقف ـ إنك تفضل أن يقوموا باتخاذ مزيد من القرارات بأنفسهم دون مساعدتك.

خصص مجلس الادارة لمكتبك، مؤخرا، اعتمادات جديدة لانشاء المستوصف رقم ١٧ وتوفير العاملين له. وتكمن المشكلة التى تواجهها فى اختيار الموقع المناسب لهذا المستوصف وأنت تعرف أنه ليس هناك خيارات محددة لاتخاذ القرار. وأن هناك عددا من المواقع البديلة التى يتضمن تقويمها على أساس مجموعة من المعايير المعقدة. لقد طلبت من مديرى المستوصفات أن يراقبوا بدقة المواقع ذات المستقبل الواعد وتعتقد أن معرفتهم اللصيقة للمناطق سيساعد كثيرا فى الاختيار الأخير للموقع.

سيكون لدعم مديرى المستوصفات للمشروع الجديد أهمية قصوى إذ أن نجاح المستوصف الجديد سيعتمد على استعدادهم لتوفير الاختصاصيين والدعم الفنى للمشروع الجديد خلال الأيام الأولى للتشغيل.

سيؤثر نجاح المشروع الجديد على كل العاملين بصورة مباشرة حيث انهم سيستفيدون من التوسع فى مجال العمل، و بصورة غير مباشرة، لأنهم جزء من مؤسسة متنامية وناجحة.

إرشادات للتمرين:

١ ـ يقوم كل مشارك بدور المدير الادارى، و يقوم بتحليل المشكلة وفق القاعدة الواردة بشكل (١٢ ـ ١١) وعليه أن يقوم بتحليل المشكلة على أساس الأسئلة الثمانية المبينة بشجرة القرارات بوجه خاص:

أ ـ	نوعية القرار ضرورية :	نعم/ لا؟	ب ـ	توفر المعلومات للقائد :	نعم/ لا؟
ج ـ	هل المشكلة محددة :	نعم/ لا؟	د ـ	القبول (لدى المرؤوسين) :	نعم/ لا؟
هـ ـ	احتمال القبول مسبقا :	نعم/ لا؟	و ـ	توافق الأهداف :	نعم/ لا؟
ز ـ	الصراع :	نعم/ لا؟	ح ـ	تتوافر معلومات كافية للمرؤوس :	نعم/ لا؟

٢ ـ بناء على التحليل الفردى للمشكلة موضوع القرار، ضع صورة للمشكلة، وحدد استراتيجية اتخاذ القرارات التى تزكيها من ضمن الاستراتيجيات المبينة فى جدول (١٢ ـ ١٠).

ـ حدد نوعية المشكلة (من تحليل شجرة القرارات فى شكل ١٢ ـ ١١). ـ مجموعة استراتيجيات اتخاذ القرارات المناسبة.

ـ الاستراتيجية التى توصى بها.

٣ ـ أن يتجمع المشاركون مرة أخرى فى مجموعات، و يقدم كل منهم الاختيار الذى توصل إليه. على جميع المشاركين تحليل النقاط التى تثار فى المجموعة ومناقشتها.

Notes :

1. Adapted from Myron Mignon, "How Top Managers Make a Company's Toughest Decision", **Fortune**, March 18, 1985, pp. 52–57.
2. Ibid, p. 52.
3. Ibid, p. 56.
4. For more on this topic, see Irwin Bross, **Design for Decision** (New York: Macmillan, 1953); Clifford Springer, Robert Herlihy, and Robert Beggs, **Advanced Methods and Models** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1965).
5. R. L. Ackoff, **Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions** (New York: John Wiley, 1962); Victor H. Vroom and P. W. Yetton, **Leadership and Decision Making** (Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973).
6. M. Soverign and H. Zimmerman, **Quantitative Models for Production Management** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1974).
7. Harry F. Evarts, **Introduction to PERT** (Boston: Allyn & Bacon, 1974); Martin Starr, **The Structure of Human Decisions** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1967); R. Levin and R. Lamone, **Quantitative Disciplines in Management Decisions** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1969).
8. J. L. Cochrane and M. Zeleny, eds., **Multiple Criteria Decision Making** (Columbia: University of South Carolina, 1973); David Goodman, "A Goal Programming Approach to Aggregate Planning of Production and Work-Force", **Management Science**, 1974, pp. 1569–75.
9. D. J. Bartholomew and A. R. Smith, eds., **Manpower and Management Science** (Lexington, Mass.: D. C. Heath,1971).
10. James G. March and Herbert A. Simon, **Organizations** (New York: Wiley, 1958); R. M. Cyert and James G. March, **A Behavioral Theory of the Firm** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1963); Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976).
11. Chester I. Barnhard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938); Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: Macmillan, 1957); March and Simon, **Organizations**; Cyert and March, **Behavioral Theory of the Firm**.
12. March and Simon, **Organizations**, p. 11.
13. W. Baumol, **Business Behavior, Value, and Growth** (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1967); R. Monsen and A. Downs, "A Theory of Larger Managerial Firms", **Journal of Political Economy**, 1965, pp. 221–36; K. Boudreauz, "Managerialism and Risk Return Performance", **Southern Journal of Economics**, 1973, pp. 366–72.
14. Noreen M. Klein, "Utility and Decision Strategies: A Second Look at the Rational Decision Maker", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1983, pp. 1–25.
15. Simon, **Administrative Behavior** (1976), p. xxviii.
16. William E. Gifford, H. Randolph Bobbitt, and John W. Slocum, Jr., "Message Characteristics and Reception of Uncertainty by Organizational Decision Makers", **Academy of Managerial Journal**, 1979, pp. 458–81.

17. Arthur P. Brief, Mary Van Sell, and Ramon J. Aldag, "Vocational Decision Making Among Women: Implications for Organizational Behavior", **Academy of Management Review**, 1979, pp. 521–30.
18. Dean Tjosvold, "The Effects of Crisis Orientation on Managers' Approach to Controversy in Decision Making", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 130–38.
19. James D. Thompson, **Organizations in Action** (New York: McGraw–Hill, 1967); March and Simon, **Organizations**, Chapter 6.
20. Rene M. Daws and B. Corrigan, "Linear Models in Decision Making", **Psychological Bulletin**, 1974, pp. 95–106; M. J. Driver and A. J. Rowe "Decision Making Styles: A New Approach to Management Decision Making", in C. L. Cooper (ed.), **Behavioral Problems in Organizations** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1979); H. Einhorn, "The Use of Non–Linear, Non–Compensatory Models as a Function of Task and Amount of Information", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1971, pp. 1–27; L. R. Goldberg, "Five Models of Clinical Judgment: An Empirical Comparison Between Linear and Non–Linear Representations of the Human Interference Process", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1971, pp. 458–79; H. Einhom and R. M. Hogarth, "Unit Weighting Schemes for Decision Making", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975, pp. 171–92.
21. Marc J. Wllace, Jr., and Donald P. Schwab, "A Cross–Validated Comparison of Five Models Used to Predict Graduate Admission Committee Decisions", **Journal of Applied Psychology**, October 1976, pp. 559–63.
22. Dawes and Corrigan, "Linear Models in Decision Making".
23. Einhorn, "Use of Non–Linear, Non–Compensatory Models".
24. Joseph P. Cain and Michael J. Stahl, "Modeling the Policies of Several Labor Arbitrators", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 140–47.
25. R. M. Dawes, "A Case Study of Graduate Admissions: Application of Three Principles of Human Decision Making", **American Psychologist**, 1971, pp. 180–88.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. William Taggart and Daniel Robey, "Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management", **Academy of Management Review**, 1981, pp. 187–95; Daniel Robey and William Taggart, "Measuring Managers' Minds: The Assessment of Cognitive Style in Human Information Processing", **Academy of Management Review**, 1981, pp. 373–83. David M. Schweiger, "Measuring Managers' Minds: A Critical Rep'y to Robey and Taggart". **Academy of Management Review**, 1983, pp. 143–51; Daniel Robey and William Taggart, "Issues in Cognitive Style Measurement: A Response to Schweiger, **Academy of Management Review**, 1983, pp. 152–55; Alan D. Myer, "Mingling Decision Making Metaphors", **Academy of Management Review, 1984**, pp. 6–17; David M. Schweiger, "Is the Simultaneous Verbal Protocol a Viable Method for Studying Managerial Problem Solving and Decision Making?" **Academy of Management Journal**, 1983, pp. 185–91; Jeffrey D. Ford and W. Harvey Hegarty, "Decision Makers' Beliefs About the Causes and Effects of Structure", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 271–91.
29. Schroeder, Driver, and Steufert, **Human Information Processing**.
30. M. J. Driver and T. J. Mock, " Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems", **Accounting Review**, 1975, pp. 490–508.
31. Taggart and Robey, "Minds and Managers".
32. K. R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1971); D. C. Hambrick, "Operationalizing the Concept of Business–Level–Strategy Research", **Academy of Management Journal**, 1980, pp. 567–75; C. W. Hofer and D. E. Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts** (St. Paul: West Publishing, 1978); James W. Frederickson and Terence E. Mitchell, "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", **Academy of Manage-**

ment Review, 1985, pp. 89–98; Ian S. Mitroff, **Stakeholders of the Organizational Mind** (San Francisco: Jossey–Bass, 1984

33. Ibid.
34. Anil K. Gupta and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 25–41.
35. Chaffee, "Three Models of Strategy"; Mitroff, **Stakeholders of the Organizational Mind**; L. J. Bourgeois, III, "Strategic Management and Determinism". **Academy of Management Review**, 1984, pp. 586–96; Gregory B. Northcraft and Gerrit Wolf, "Dollars, Sense, and sunk Costs: A Life Cycle Model of Research Allocation Decisions", **Academy of Management Review**, 1984, pp. 225–34; Michael J. Stahl and Thomas W. Zimmerer, "Modeling Strategic Acquisition Strategies: A Simulation of Executives' Acquisition Decisions", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 369–83; Frederickson and Mitchell, "Strategic Decision Processes"; I. C. MacMillan and A. Mershulach, "Replacement Versus Expansion: A Dilemma for Mature U. S. Business", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 708–26.
36. Stephen A. Stump, Richard D. Freedman, and Dale E. Zand, "Judgemental Decisions: A Study of Interaction Among Group Membership, Group Functioning, and the Decision Situation", **Academy of Management Journal**, 1979, pp. 765–82.
37. D. Hellriegel and John W. Slocum, Jr., **Organizational Behavior: Contingency Review** (St. Paul: West Publishing, 1980).
38. P. Nutt, "Models for Dicision Making in Organization and Some Contextual Variables That Stipulate Optimal Use", **Academy of Management Review**, 1976, pp. 84–98; D. Hambrick and C. C. Snow, "A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations", **Proceedings of the 37th Annual Meeting of the Academy of Management**, 1977, pp. 109–12.
39. Marvin E. Shaw, **Group Dynamics**, 2nd ed. (New York: McGraw–Hill, 1978), p. 35; I. D. Steiner, **Group Process and Productivity** (New York: Academic Press, 1972).
40. Ibid.
41. Gayle W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One?" **Psychological Bulletin**, 1982, pp. 517–39.
42. Ibid.
43. Irving L. Janis, "Groupthink", **Psychology Today**, November 1971, pp. 71–74; Irving L. Janis, **Victims of Groupthink** (Boston: Houghton–Mifflin 1972).
44. A. Van de Ven and A. Delbecq, "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes", **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 605–21; A. Delbecq, A. Van de Ven, and D. Gustafson, **Group Techniques: A Guide to Nominal and Delphi Processes** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975).
45. N. Dalkey, **The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinions** (Santa Monica, Calif.: Rand Corp., 1969).
46. Victor H. Vroom and Arthur Jago, "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior", **Decision Sciences**, 1974, pp. 743–69.
47. Ibid.
48. Victor H. Vroom and Arthur Jago, "On the Validity of the Vroom–Yetton Model", **Journal of Applied Psychology**, 1978, pp. 151–62.

Additional References :

BROMLEY, P. "Task Environment and Budgetary Decision Making". **Academy of Management Review**, 1981, pp. 277-88.

CAMERER, C. "General Conditions for Bootstrapping Models". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1981, pp. 411-22.

CAMILLIUS, J. C., and J. H. GRANT. "Operational Planning: The Integration of Programming and Budgeting". **Academy of Management Review**, 1980, pp. 369-80.

FREDERICKSON, JAMES W. "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Direction". **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 445-67.

PROVAN, KEITH G. "Inter-Organizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multi-Hospital System". **Academy of Management Review**, 1984, pp. 494-504.

SCHULER, R. S. "A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980, pp. 331-40.

SEEGER, JOHN A. "No Innate Phases in Group Problem Solving". **Academy of Management Review**, 1983, pp. 683-89.

TJOSVOLD, DEAN, and RICHARD FIELDING. "Effects of Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making". **Academy of Management Journal**, 1983, pp. 500-506.

الاتصال

لقد أتاح ظهور الحاسب الشخصي للمديرين أدوات مساعدة لاتخاذ القرارات والاتصال تشمل البيانات المطبوعة أليا مثل لوتس ١، ٢، ٣ وسيمفونى (علامات تجارية لشركة لوتس للتطوير)، والبرامج الكبرى لقاعدة البيانات (مديرى قاعدة البيانات) التى تستخرج تقارير رقمية من كل نوع، ومجموعة من البرامج الاحصائية التى تقوم بتحليلات لا حصر لها خلال ثوان فقط وأجهزة معالجة الكلمات التى تنتج للمديرين إمكانية تحرير وتنقيح المذكرات والتقارير والخطابات.

وتستدرك مجلة وول ستريت، على أن هذه التقنية الحديثة قد أوجدت مشكلة جديدة لكثير من المديرين، وهى الاتصالات.[١] ومن العجيب أن الحاسب الشخصي الذى كان مفترضا فيه أن يدعم قدرات المديرين فى مجال الاتصال قد أحدث بالفعل عائقا للاتصال من خلال إقامة «جزر» معزولة للبيانات والمعلومات لا يصل إليها إلا المستفيد منها، و يصعب نقلها للآخرين أو وصولهم إليها. فالمعلومات المخزنة فى نظام أحد المديرين فى فيلادلفيا تبقى بعيدة عن زميله فى مينا بوليس (أو حتى عن زملائه العاملين فى الأدوار السفلى من مبنى فرع الشركة نفسه).

أخذت التطورات الأخيرة التى تقوم بها شركات تطوير النظم الكبرى، مثل اى بى إم (IBM)، على عاتقها حل هذه المشكلة، عن طريق استحداث جيل جديد من البرامج الجاهزة للاتصالات اللاسلكية، تسمح بالاتصال المباشر بين أى عدد من الحاسبات الشخصية. وتورد مجلة وول ستريت أن هناك مجموعة كبيرة من البرامج الجاهزة للاتصالات اللاسلكية متوافرة الآن، تتيح تخزين البيانات فى الحاسب الشخصى لاى بى إم (IBM)، وتسمح بنقلها إلى جهاز من نوع ابل ماكنتوش (Apple Makintoch)، حيث يمكن تحليلها ونقل نتائجها لجهاز وانق (Wang) لمعالجة الكلمات لتضمينها فى تقرير واحد.

هناك مشكلات عديدة يلزم حلها ومعادلات صعبة تواجه أولئك الذين يقومون بتركيب معدات الاتصال اللاسلكى تلك. وهنا يلزم الفصل فى مسألة ما إذا كان سيتم ربط الحاسبات الشخصية عن طريق «طوق تسجيل عالى التردد فى إرسال البيانات» أم عن طريق «طوق التسجيل الأساسى»[٢]، حيث تحدد هذه الأساليب التقنية كيفية تنقل المعلومات. فطوق التسجيل عالى التردد يسمح بانسياب إشارات عديدة بطريقة متوازية (مثل الطريق السريع المتعدد المسارات)، ولكنه يستخدم تقنية قديمة تتطلب طرق إرسال بطيئة وغير فعالة. على أن هذا الأسلوب من جهة ثانية يسمح باضافة إشارات نقل البيانات المتوازية مثل الصوت أو الفيديو فما بعد. أما طوق التسجيل الأساسى فهو أحدث وأكثر فاعلية ولكنه لايسمح إلا لاشارة واحدة لنقل البيانات فى وقت واحد (وأن كانت بسرعات عالية).

وقرار آخر يتعلق بانشاء شبكات اتصال لاسلكية بين الحاسبات الشخصية قديم قدم الاتصالات نفسها، يتمثل فى أى الانماط تتبع فى ربط الحاسبات المتعددة (يطلق إخصائيو المعلومات على هذه المسألة مصطلح الهندسة اللاكمية «Topology»). و يمثل أحد الاحتمالات، و يسمى أداة نقل المعلومات (Bus)، جذع شجرة ضخمة، ترتب نقاط أو محطات فيها كفروع تمتد من ذلك الجذع. وهناك نظام بديل يسمى «الحلقة» حيث ترتب كل المحطات فى شكل دائرى. و بديل ثالث يسمى «النجمة» يربط كل حاسب مباشرة مع الحاسبات الأخرى المرتبطة بشبكة الاتصالات.

أخيرا هناك مسألة الوصول للمعلومات. ومن ضمن الحلول أن يتاح لكل فرد إمكانية غير محدودة للاتصال بكل الحاسبات المرتبطة بالنظام، وتثير هذه الطريقة مسألتين محيرتين:

أولاهما إمكانية حدوث تجاوز طاقة التحميل او التخزين. فقد تحدث زيادة فى طاقة تحميل الدارات وتعارض بين الاشارات وتصبح سرعة المعالجة بطيئة. إذا ما أتيح لكل فرد فرصة الدخول فى النظام فى أى وقت من الأوقات.

وتتعلق ثانية المسائلتين بالأمن حيث إن الشركة لا ترغب فى أن يكون لكل مستخدمى النظام إمكانية الوصول لكل المعلومات. فقد أصبحت برامج الاتصالات اللاسلكية متوافرة بصورة تحدد أسبقيات الاتصال وتوفر ضمانات تكفل سرية ملفات المعلومات وحظر الحصول عليها إلا لفئة محددة.

توضح الحالة التى عرضناها فى مقدمة هذا الفصل الدور الرئيسى الذى يلعبه الاتصال فى مجال الادارة. ومن الواضح أن الاتصال ضرورى فى عملية اتخاذ القرارات الفعالة؛ لأن الاتصال هو الوسيلة التى يتم بها نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات، والعنصر الأساسى فى تنفيذها. فالاتصال فى المنظمات، سواء أكان مكتوبا أو شفهيا، رسميا أو غير رسمى، موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء فى كل المستويات والذى يؤدى، بدوره، إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

شكل ١٣ ــ ١ أغراض الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطرى والبحث
ــ الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.
ــ الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة. التعزيز ونظرية التوقع، تعديل السلوك والتعلم.
ــ المعلومات	تقنى	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.
ــ الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية.	التصميم التنظيمى.

تم نسخه باذن من: "Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis", By William G. Scott and Terence R. Mitchell (Homewood, ILL. 1976) p. 193.

بالاضافة إلى المهمة المتعلقة بالمعلومات التى يؤديها الاتصال، يتعين على المديرين الاهتمام بالأسس والدلالات السلوكية لهذه العملية (الاتصال). وبما أن الاتصال شكل من أشكال السلوك، فانه يتأثر بنظامى الدافعية والادراك اللذين تم عرضهما فى الفصلين الرابع والخامس. أخيرا، وكما لاحظنا قبل قليل، سيكون للطريقة التى ينظم ويوجه بها الاتصال أثرها على العلاقات بين الادارات وتوزيع السلطة فى المنظمة.

لعل ما كتب حول الاتصال خلال الخمسين عاما الماضية يفوق ما كتب عن أى موضوع أخر فى مجال السلوك التنظيمى. وبناء على ذلك، سنكتفى هنا بعرض ملخص لبعض أهم النتائج حول الاتصال والتى تمخضت عن البحث فى مجال السلوك التنظيمى. سنقوم أولا بالنظر فى الأغراض الرئيسية للاتصال. ثانيا سنقوم بدراسة نموذج للاتصال يتناول عملية الاتصال كتفاعل اجتماعى بين أعضاء المنظمة.

وأخيرا، سنقوم بدراسة المشكلات الشائعة المرتبطة بالاتصال ــ تلك المشكلات التى تحول دون تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

وظائف الاتصال:

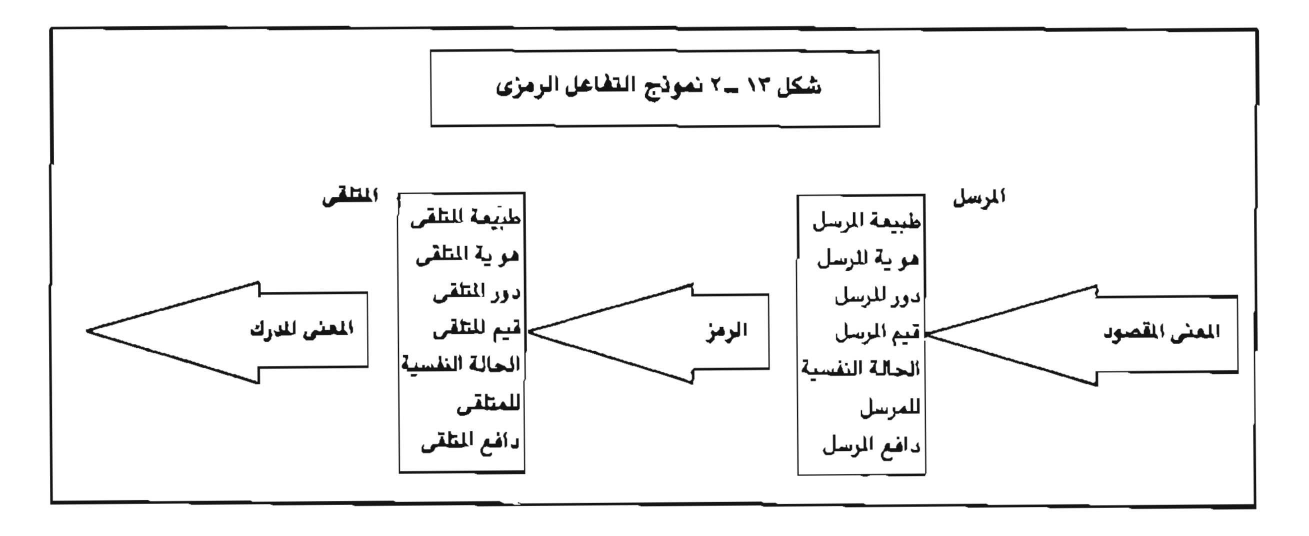
قام ويليام سكوت وتيرنس متشيل (Scott and Mitchel) بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التى تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة،[٢] وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال، وقاما بتصنيف نظام الاتصال بتفصيل أكثر عن طريق: توجه الاتصال، والأغراض التى يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التى ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال (يعرض شكل (١٣ ــ ١) نموذجا أساسيا للاتصال).

الجانب العاطفى: تتكون شبكات الاتصال، عادة، من أفراد، و يدخل فى أغلب ما يتبادله الناس و يتناقلون جوانب عاطفية. وقد أوضح نقاشنا حول دافعية العاملين فى الفصلين الرابع والخامس، الحاجة إلى التفاعل اجتماعيا مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين. فالاتصال، سواء أكان رسميا أم غير رسمى، هو إحدى الوسائل الرئيسية لاشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال، التعبير عن حالات الشعور بالاحباط والرضا لبعضهم وللادارة. زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد. فاذا كان هناك موظف غير راض عن راتبه، على سبيل المثال، فانه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية؛ ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

الدافعية: تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال فى دفع وتوجيه وتقو يم أداء العاملين فى المنظمة. وقد لاحظنا فى الفصل الحادى عشر، مثلا، أن القيادة هى عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقو يم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين، اتصالا. وفى الواقع، فان مبادىء نظرية التعزيز التى عرضت فى الفصل الخامس تزداد رسوخا استنادا على أن للأفراد القدرة على تلقى واستيعاب للعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة والتصرفات التى يكافأ عليها بما يساعد فى ترسيخ السلوك أو تغييره بصورة فعالة.

المعلومات: إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية فى مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. وعلى خلاف جانبى المشاعر والتأثير، فللاتصال – فى هذه الحالة – توجه تقنى حيث ركز البحث التجريبى فى مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال فى نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

الرقابة: أخيرا، هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية. وفى الواقع، تحاول المنظمات دائما التحكم فى نشاطات الأفراد من خلال التنظيم، واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. فالخرائط التنظيمية، مثلا، تمثل قنوات الاتصال الرسمية فى للنظمة. وقد سبق أن ذكرنا فى هذا الفصل أن مارش وسيمون (March and Simon) أشارا إلى أن للنظمات تتجه إلى تنميط عملية اتخاذ القرارات عن طريق استخدام البرامج حيث إن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أى أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وعلى ذلك، تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.



نماذج الاتصال :

ـ نموذج سلوكى للاتصال:

ضمن نماذج الاتصال المقترحة، هناك نموذج واحد يساعد أكثر من غيره فى فهم الاتصال كنظام. وهو النموذج المستمد من مجال علم النفس الاجتماعى، و يظهر هذا النموذج الذى يطلق عليه مصطلح التفاعل الرمزى (Symbolic Interaction) فى شكل (١٣ ــ ٢).

يعرف هذا النموذج الاتصال: بالنظام الذى ينقل به أحد الأفراد أو الجماعات معنى، أو مغزى معينا للآخرين. وثمة طريقة أخرى لتعريف الاتصال وهى: النظر إليه كطريقة أو نظام لنقل المعرفة. فحينما يرغب أحد الأشخاص (المرسل) الاتصال بآخر أو آخرين (المتلقى)، فان هناك معنى محددا مقصودا فى ذهنه. على أن المرسل لا يستطيع أن ينقل الرسالة مباشرة إلى ذهن المتلقى، مثل التداعى، أو تطابق الخواطر (Telepathic Communication)، بل لا بد من اعتماد المرسل على استخدام شىء ما خارجه، أى رمز من الرموز لينقل المعنى. فالرمز شىء كائن بين الناس يمكن استخدامه فى نقل الرسائل.

وقد كانت الرموز تسمى بالجانب الموضوعى أو الملموس للأفكار والمقاصد الذاتية أو الجوانب وتتخذ اشكالا مختلفة :

اللغة : مكتوبة أو شفهية وتشكل أسلوبا رئيسيا لنقل الأفكار.

تعابير الوجه والجسم: يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين.

الملابس: يستخدم الزى الذى يرتديه الشرطى، مثلا، كرمز للسلطة.

تنغيم الصوت: يمكن أن يستخدم للتعبير عن الدهشة، أو الغضب، أو خيبة الأمل، أو الخوف، بمعزل عما قيل بالفعل.

الرموز الدينية: وتعطى فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما.

ومن الممكن استخدام اى شىء أو أى تصرف تقريبا كرمز فى أى محاولة للاتصال بين الناس والجماعات والمنظمات. إذا كان الاتصال ناجحا، فيعنى ذلك التطابق الكامل بين المعنى المقصود والمعنى المدرك. أى أن المتلقى سيفسر استخدام الرموز بطريقة تتطابق مع ما يعنيه المرسل. ونادرا ما يكون الاتصال داخل المنظمات ــ فى الواقع ــ خاليا من العيوب بل إن هناك نسقين فى عملية الاتصال يتدخلان بين شخص أو اكثر، مما يؤدى ــ فى أحيان كثيرة ــ إلى التأثير فى سلامة الاتصال وهما: استخدام الرموز (الترميز) بواسطة المرسل والتفسير الرمزى (فك الرموز) من قبل المتلقى، مما يؤدى إلى تنقية الارسال وتحديد الرسائل التى تم استقبالها بالفعل.

استخدام الرموز هو النشاط الذى يقوم المرسل بموجبه بترجمة أفكاره إلى مجموعة من الرموز؛ لتنتقل إلى المتلقى. وهذا النشاط غير بسيط كما يبدو، إذ أنه لا يتضمن استخدام الرموز التى تبث الرسالة فحسب، بل والرموز التى تؤسس الاطار الذى يتم من خلاله بث الرسالة أيضا. و يطلق خبراء علم النفس الاجتماعى على هذا الاطار مصطلح: النفس أو الذات (Self)، وتتضمن هوية المرسل، ودوره أو صفته التى يتحدث بها، وقيمه، والحالة النفسية التى يكون عليها عند إجراء الاتصال، والدافع للاتصال. ومن الممكن أن يتم تفسير نفس الرمز بطرق مختلفة عن بعضها تماما اعتمادا على الاطار أو السياق الذى استخدم فيه.

التفسير الرمزى: هو الطريقة التى يترجم بها المتلقى الرمز حسب تأويله أو على أساس الرسالة المستلمة. ومن جهة ثانية، لا يتم تفسير الرمز نفسه فحسب، بل والظروف المحيطة التى تم فيها بث الرسالة. وتعتبر ذات المتلقى هى الظروف أو الاطار الذى يتم تفسير الرسالة على أساسه. وكما هى الحال بالنسبة للمرسل، فان شخصية المتلقى ووظيفته وقيمه وحالته النفسية ودوافعه تؤثر فى حل الرموز المرسلة وتفسيرها. فالتفسير الرمزى ــ إذن ــ عامل تصفية آخر للرسالة المرسلة.

تؤيد الأبحاث التى تمت فى أوضاع إدارية حقيقية الافتراضات الأساسية لنظرية التفاعل الرمزى. ففى إحدى الدراسات التى تناولت ردود فعل المديرين تجاه رموز الاتصال الشفهى.[٤] مثلا، تم اكتشاف سبع خصائص للاتصال الشفهى هى: الشخص الذى يتم الاتصال به (الرؤساء، وأشخاص من خارج التنظيم، والزملاء، والنظراء، والمرؤوسون) والمبادرة (المبادرة الشخصية فى مقابل المبادرة بالاتصال من قبل الآخرين)، ووسيلة الاتصال (المقابلة الشخصية المباشرة أو الهاتف)، والجدولة (محدد المواعيد أم يتم بصورة مفاجئة)، والمحتوى (معلومات، طلبات، قرارات)، وأمد الاتصال (قصير أم طويل)، وحجم الجماعة. ولكل جانب من جوانب الاتصال الشفهى قيم رمزية، و يؤثر فى ردود أفعال المديرين بما فى ذلك الأهمية التى يعلقونها بالاتصال، وفهمهم لمضمونه ودرجة الثقة فيه.[٥]

وهناك عدد من النتائج التى يمكن استنباطها من النظر للاتصال كعملية تفاعل رمزى:
اولا ـ يمكن أن تؤدى عملية التصفية (الفلترة) ذات الاتجاهين إلى تشويه الاتصال.
ثانيا، يجب أن يتم تحديد الاطار الذى يتم فيه الاتصال و يتفق عليه من قبل طرفى الاتصال قبل أن يجريا الاتصال بينهما. فعلى العاملين أن يقوموا مصدر الرسالة قبل الاستجابة لها، وإلا فانهم لم يستجيبوا لها أو يتأثروا بها. فقد اكتشف الباحثون ـ مثلا ـ أن نفس الرسالة قد تفسر بطرق مختلفة اعتمادا على مصدرها.[٦]
واخيرا، ترى نظرية التفاعل الرمزى انه لا بد للمرسل أن يأخذ المتلقى فى الاعتبار إذا ما أريد مضاعفة فعالية الاتصال. و يتعين على المرسل أيضا أن يكون ملما ومطلعا، بقدر الامكان، على شخصية وقيم ودور ودوافع المتلقى وحالته النفسية وعليه أن يكون ذاتية تتفق أو تتمازج مع تلك التى للمتلقى.

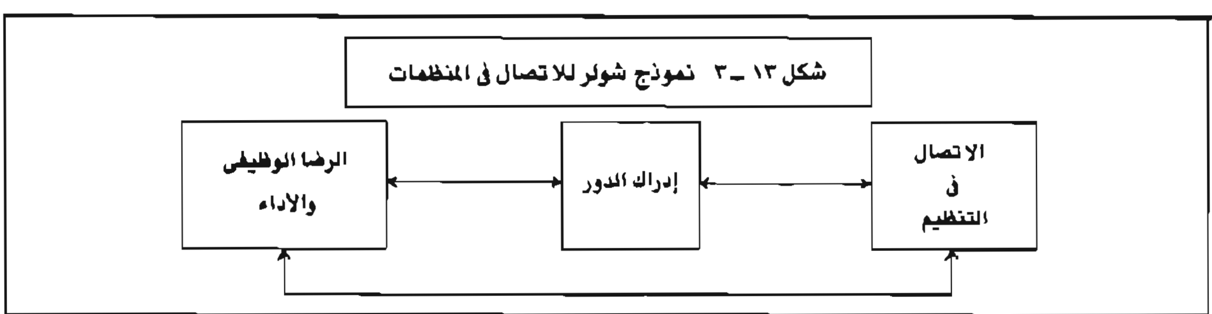
يؤكد بعض الباحثين بشدة على أن السياق هو أهم جانب من جوانب الاتصال التى تؤثر على ردود فعل المتلقى. و يشير أحد المنظرين إلى أن أغلب المديرين يفترضون أن سياق الاتصال يشبه القناة الواقية.[٧] على أن هذا الاعتقاد يقود المديرين للافتراض بأنهم يستطيعون الاتصال بجهد يسير لا يذكر. وهذا الاعتقاد خاطىء و يمكن أن يؤدى إلى نتائج غير محمودة حيث يمكن أن يضاعف درجة الرضا الذاتى والثقة المفرطة بالاتصالات القائمة حاليا. كما يمكن أن يؤدى ذلك إلى تخصيص موارد محدودة جدا للاتصال من قبل المدير، أو يرفض المدير تعلم طريقة أفضل للاتصال. أخيرا من الممكن أن يقود الاعتقاد بالتشبيه المجازى للاتصال بالقناة الواقية إلى أن تخصص المنظمات قدرا ضئيلا من الموارد والاهتمام بتحسين نظام الاتصال فيها.[٨]

نماذج الاتصال فى التنظيم :

ما زال البحث التجريبى حول الارتباطات بين الاتصال ومدركات الدور والأداء والرضا الوظيفى فى بدايته. وتمثل هذه الجهود دراستان اجراهما راندال شولر (Randal Schuler).[٩] وتنص أفكاره، التى يعرضها شكل (١٢ ـ ٣) بايجاز، على أنه لا بد من ربط الاتصال التنظيمى مع مدركات الدور ربطا متبادلا، وربط مدركات الدور بالأداء والرضا بنفس الصورة.
لفكرة التبادل (المشار إليها بالأسهم فى شكل (١٣ ـ ٣)) بعض الدلالات الهامة المتعلقة بتأثير الاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالى:

اولا ـ لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسلة فقط (كما أشرنا لذلك سابقا)، بل و يمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضا.
ثانيا ـ يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى الرضا الوظيفى لدى الموظفين وأدائهم.
واخيرا ـ يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تتفاعل مع الرضا والأداء.

و يورد روبرت كيلر (Robert Keller) و وينفورد هولاند (Winford Holland) دراسة حول أدوار الاتصال فى المنظمات ذات دلالات بالنسبة للمديرين.[١٠] وقد توصلا إلى أن للقائمين بالاتصال وصانعى الأفكار الجديدة فى منظمات البحث والتطوير خصائص فردية معينة و يلعبون أدوارا خاصة داخل منظماتهم. و يتميزون بالتوجه الابداعى والوضوح واحترام الذات ومستوى عال من التعليم ودرجة عالية من الاطلاع، و واجبات ذات طبيعة إشرافية والتمركز فى شبكات الاتصال.[١١]



المصدر: Randal S. Schuler: "A Role Perception: Translational Process Model for Organizational Communication – Outcome Relationships", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1979, p. 270.

السلوك فى المنظمات
صور الفيديو

يتوقف نجاح أى منظمة فى عالم اليوم الذى يتسم بالتعقيد والديناميكية بشكل كبير، على قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة لاهتمامات وأراء الجمهور، ولكن كثيرا من المديرين، لسوء الحظ ليسوا متصلين جيدين، خاصة حينما يتطلب الأمر الحديث من خلال التلفزيون.

ليس بمستغرب أن يزدهر نشاط تدريب المديرين على الظهور على شاشات الفيديو. وقد نشأت ــ نتيجة لذلك ــ العديد من مؤسسات التدريب التى تملك خدمات مستشارين ومدربين فى مجال التلفزة على مستوى القطر كله. كما تتزايد أعداد المؤسسات المشاركة فى هذا النشاط يوميا، مثل اكسون (Exxon)، وقريس (W. R. Grace)، وقلف (Gaulf)، وماكدونالد، ولوكهيد، وسيتى بانك، وستنقهاوس، و بلورو يد، وبريستول مايرز، كدفعة أولى. ليس هذا النوع من أنواع التدريب ضربا من العبث، إذ اتضح من استفتاء أجرته مؤسسة رو بر (Roper) فى عام ١٩٨١ أن ٦٤٪ من كل الأمريكيين يتلقون معلوماتهم من التلفزيون. وأهم من ذلك، أن الغالبية تقول إن التلفزيون هو وسيلة الاعلام التى يثقون فى معلوماتها أكثر من غيرها.

يشتمل برنامج التدريب العادى على نشاط مكثف ليوم أو ليومين أو ثلاثة أيام كاملة يتضمن مقابلات المحاكاة (أو الاستجواب المحكم، كما يحلو للبعض تسميتها)، يتم تسجيلها على شريط فيديو لعرضها ومعرفة الأخطاء فيها فيما بعد. يقوم باجراء المقابلات أشخاص لهم إلمام تام بالشركة المعينة ونشاطاتها، مما يفرض على المدير ضرورة استعداده التام لهذه المقابلة. و يتم ملاحظة أسلوب حديث المدير ومظهره وحركاته من مشاهدة عرض الشريط فيما بعد.

ما هى عوامل الا تصال التلفزيونى الناجح؟

- **الاستعداد:** عود نفسك على مواجهة الأنوار الساطعة حتى لا تغمض عينيك أثناء المقابلة.
- **أدوات التجميل:** تقبل استخدام أدوات التجميل (المكياج) لأنها تحسن مظهرك.
- **الملبس:** تجنب ارتداء الملابس ذات الألوان الناصعة الشديدة السواد أو الشديدة البياض. اللون البنى والأزرق هما الأفضل.
- **طريقة الجلوس:** الأفضل أن تميل بجسمك إلى الأمام و يداك وذراعاك أعلى الخصر و يفضل وضعهما على المنضدة ــ تجنب الايماء بصورة متكررة.
- **اتجاه النظر:** ركز نظرك على من يجرى المقابلة وليس على المشاهدين.
- **الاختصارات:** تجنب الاختصارات، استخدم كلمات بسيطة ومباشرة.
- **القيود الزمنية:** لتكن إجاباتك قصيرة. قد تساعد الاجابات المسهبة فى توضيح ما ترمى إليه ولكن فى حالة تسجيل البرنامج على شريط فيديو فان أغلب إجاباتك ستنتهى فى غرفة المونتاج.
- **إفراز العرق:** تسبب لك الاضاءة الشديدة عرقا فلا تستخدم المنديل إذ أن استخدام المنديل يجعلك تبدو متضايقا. امسح حاجبيك بطرف إصبعك وجفف إصبعك بالمنديل بتحفظ دون أن يلاحظ ذلك أحد. هذه الطريقة تجعلك تبدو حسن الانتباه ومهتما أكثر.
- **الاحصاءات:** استخدم الاحصاءات فقط فى الحالات التى تدعم النقطة التى تطرحها. وتأكد من صحة الأرقام إذ يمكن أن يعرف الشخص الذى يجرى المقابلة أنك اخطأت إذا كان ملما بالموضوع.
- **التكبر والعجرفة:** لا تحاول معاملة مضيفك بعجرفة مهما كان الموقف. إنك تكتسب الكثير من اسلوبك الكيس اللطيف ومع ذلك تثبت من أنك تعرف أكثر ممن يجرى المقابلة.

مأخوذ من: R. Poe. "Showtime For CEO", Across the Board, December, 1981, pp. 39-47.

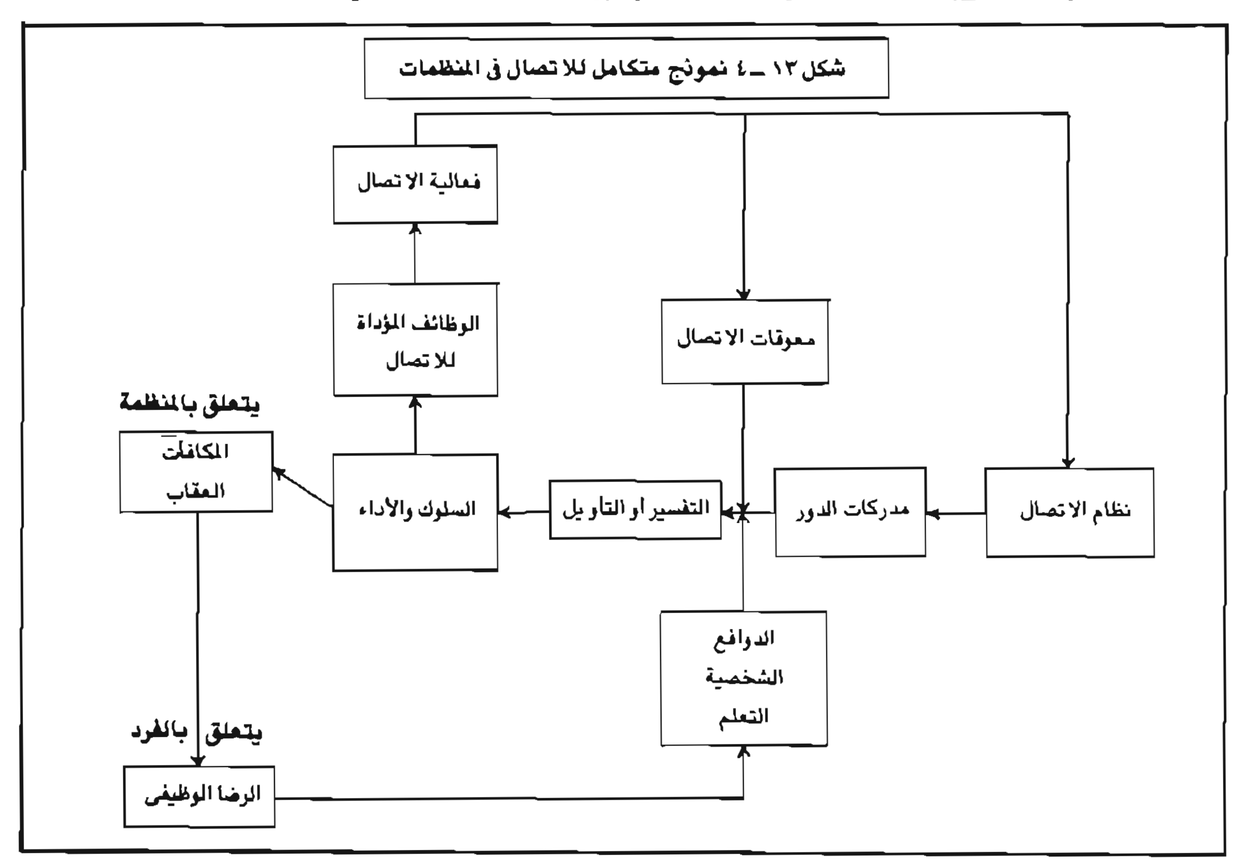
نموذج متكامل للاتصال فى المنظمات :

تم تضمين وترتيب المعلومات والأبحاث التى أجريت حول الاتصال فى المنظمات حتى الآن فى نموذج متكامل للاتصال فى المنظمات على النحو الوارد بشكل (١٣ ـ ٤). وهناك العديد من العوامل الواردة فى النموذج تتطلب اهتماما خاصا. اولا: الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات. ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفهية، أو مكتوبة أو مرئية، أو مسموعة، الكترونية أو غير آلية، أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال. و يشير النموذج ـ من جهة ثانية ـ إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال و بعض النتائج مثل السلوك والأداء. وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصى فى وقع الاتصال على السلوك والأداء.

تشير الأبحاث والنماذج التى تم عرضها سابقا فى هذا الفصل إلى أن الخصائص الفردية ونظم الدافعية تلعب دورا رئيسيا فى الاتصال. فمدركات الدور ـ مثلا ـ تؤثر فى المعنى الذى يفهمه الشخص من رسالة معينة. زيادة على ذلك سنرى لاحقا كيف تقيد معوقات الاتصال، (مثل التحريف)، الرسالة المعينة وتؤثر فى تفسيرها.

ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك والأداء، دون معرفة عملية الادراك التى يتلقى بموجبها الشخص الرسالة و يؤولها بطريقة مناسبة. وعلينا أن نتذكر ما جاء بالفصل الثالث من أن الادراك هو نوع من أنواع السلوك. وهو بهذه الصفة يتأثر بصور متميزة بالدوافع والشخصية والتجربة السابقة فى التعلم. و يترتب على تباين الأفراد فى هذه العوامل، اختلاف فى التفسير، حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة.

للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المنظمة والفرد. فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة فى المنظمة سيؤديان إلى تحقيق (أو الفشل فى تحقيق) مهمة ما، يراد إنجازها (مثل: الانفعال، والدافعية، والمعلومات، والرقابة). و يحدد مدى التطابق بين ما يعنيه المدير، والمضمون المدرك للرسالة، درجة فعالية الاتصال التى تم تحقيقها. و يشير نموذجنا المتكامل إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال، وإجراء التغييرات اللازمة فى عملية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.



وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد. حيث تتبع السلوك والأداء ـ دائما ـ نوعيات مختلفة من المكافآت والعقوبات. فالرضا استجابة فردية للمكافآت والعقوبات، وهذا وضع نفسى يتيح للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء، وتؤثر على الخصائص النفسية مثل الدوافع والشخصية والتعلم. ونتيجة للرضا، يمكن أن تغير هذه العوامل والعمليات الفردية الطرق التى يفسر بها الأفراد الرسائل أو المعلومات المنقولة فى المستقبل.

أخيرا، يؤكد نموذجنا المتكامل على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره. فالاتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء، وتتأثر بالخصائص التنظيمية (مثل: معوقات الاتصال، والحوافز والعقوبات التنظيمية)، والخصائص الفردية (مثل: الرضا، والدوافع، والشخصية، والتعلم).

معوقات الاتصال الفعال:

قد يرسل أحد المشرفين مذكرة لأحد مرؤوسيه يهنئه فيها على إنجاز مهمة ما فى الوقت المحدد للانجاز، و يعبر عن أمله فى أن يكون أداؤه مستقبلا بهذا المستوى. قصد المشرف أن تكون هذه المذكرة مجرد تهنئة. تسلم الموظف المذكرة متذمرا. «هذا التصرف حقيق بالمشرفين. حينما تعمل بجد لتنجز مهمة فى الوقت المحدد لها، فليس هناك غير إبلاغك أنهم يتوقعون منك نفس هذا المستوى من الأداء فى كل الأوقات».

يمكن القول، عرفيا، وكرد فعل لهذا المثال «يعكس هذا الموقف فشلا فى الاتصال». و بالرغم من أن أسباب اختلال الاتصال قد تبدو بسيطة، إلا أن الاختلال قد ينشأ فى الواقع من أسباب معقدة. وتوضح دراسة نموذج التفاعل الرمزى فى شكل (١٣ ـ ٢) عددا من العوامل التى تؤدى إلى الاختلال فى الاتصال وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين :

(١) التحريف فى المعلومات المنقولة　　　　(٢) الافراط فى حجم المعلومات.

وسنتناول كلا من هاتين المشكلتين على التوالى:

١ ـ تحريف المعلومات:

يشير النموذج المتكامل للاتصال إلى أن الاتصال عملية معقدة تتضمن ـ من ناحية ـ استخدام الرموز أو الترميز لنقل الرسالة، بالاضافة إلى تحديد محتوى الرسالة، وتفسير أو فك الرموز، لفهم الرسالة المستلمة من جهة أخرى. ومن المحتمل أن تحدث فى كل مرحلة من مراحل هذا التفاعل هفوة ينشأ عنها خطأ فى التفسير أو معان غير مقصودة.

وسنتناول هنا أربعة من هذه المعوقات:

أ ـ خصائص المتلقى:

قد تكون الطريقة التى يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباينة تماما لأسباب أو دوافع شخصية مختلفة. فقد يؤدى التعلم أو التجارب السابقة، كما رأينا فى الفصل الثالث، إلى اكتساب عادات لتفسير أو تأويل الأشياء. و بناء على ذلك، يمكن أن يكون رد فعل شخصين نشأ فى بيئتين مختلفتين ـ مثلا ـ مختلفا تماما لموضوع سياسى واحد. فالشخص الذى نشأ فى بيئة تعطى قيمة كبيرة لأراء الشخصية السياسية البارزة قد يأخذ أراء الشخص المنتخب مأخذ الجد، فيما يتشكك الشخص الذى يتأثر بانتقاد السياسيين وعدم ثقته فيما يقولون فيسخر من نفس الأراء.

من الممكن أن تؤثر الدوافع والشخصية فى فك رموز الرسالة أو تفسيرها، وهذا شكل من أشكال الادراك. فالموظف الذى يتميز بالحاجة القوية للتقدم فى المنظمة، و يتصف بالتفاؤل، قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه «شخص محبوب» و ينتظر ترقيته. أما الشخص الذى يتصف بضعف الحاجة للتقدم، و ينزع للتشاؤم، فقد يفسر نفس التعليق من الرئيس على أنه شىء عارض ولا علاقة له بأى موضوع أخر.

ب ـ الادراك الانتقائى:

تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الادراكى. فالناس، بوجه عام، يتجهون إلى سماع جزء من الرسالة «وإهمال» المعلومات الأخرى لعدة أسباب. و يتمثل أحد أهم هذه الأسباب فى الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفى. لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التى تتعارض مع المعتقدات التى رسخت فيهم من قبل. و يحدث الادراك الانتقائى حينما يقوم المتلقى بتقو يم قرينة الاتصال بما فى ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

يوحى التفسير الدقيق لنظرية التفاعل الرمزى، فى الواقع، بأنه لا يمكن فك رموز أى رسالة قبل تفسير تلك العوامل القرينية. و يمثل موقع المرسل الرسمى فى التنظيم أحد أبعاد دوره فيما تشمل رموز المركز المستخدمة من قبل المنظمة فى تمييز الموقع الرسمى، حجم المكتب والمسميات أو الألعاب الرسمية، والمعدات الخاصة، والسكرتيرات. فمن الممكن أن تحرف مثل هذه الرموز المعنى المقصود، أو مغزى رسالة من شخص فى هذا الموقع (الوظيفة). كأن يقابل طلب عادى من مكتب عميد الكلية، مثلا، بشأن بعض المعلومات بشىء من الخوف، من قبل أحد الأساتذة لأن طلب المعلومات صادر، ببساطة، من عميد الكلية.

جـ ـ المشكلات اللغو ية:

لقد أوردنا فيما سبق أن الاتصال يشمل استخدام الرموز وتفسيرها. وتتمثل إحدى المجموعات الرئيسية للرموز المستخدمة فى الاتصال فى اللغة. وتكمن المشكلة هنا فى أن لكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام فى الاتصال معانى مختلفة للأشخاص المختلفين.

وهناك نوعان من المشكلات اللغو ية يحدان من فعالية الاتصال:

اولا، لبعض الكلمات والعبارات معان متعددة أو تجريدية بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة. فقد يقول رئيس مجلس الادارة الجديد مخاطبا مجموعة مديرى الشركة بجدية «من الموضوعات الرئيسية فى جدول أعمال، إشراك كل واحد منكم فى إعادة توجيه الشركة لمسارات جديدة. إننا بحاجة إلى وضع أهداف جديدة، وعلينا أن ندرس الاختيارات المتوافرة لدينا». يحتمل أن يكون لهذا الحديث مضامين مختلفة لثلاثة من المديرين. فالكلمات المجردة، مثل إشراك، وإعادة توجيه، واتجاهات وأهداف وخيارات، تحتمل تفسيرات مختلفة. فقد يفسر أحد المديرين المتشككين مثلا، «الاشتراك فى إعادة توجيه المؤسسة» بأنه استراتيجية للاشراف المحكم الذى قد يحد من حرية التصرف التى يتمتع بها الآن. و بالمقابل، قد يفسر المدير المتفائل نفس العبارة على أساس أنها تعنى التوسع فى الواجبات لتشمل مجالات أخرى لا يملك حاليا حرية التصرف فيها.

تنشأ المشكلة اللغو ية الثانية، عندما يكون للمجموعات المختلفة لغة فنية أو اصطلاحية خاصة بها. فقد يذهل المرضى حينما يرون الطبيب مبتسما وهو يبلغهم بأن نتائج الفحص (مثل تحليل السرطان) كانت سلبية. ففى هذه الحالة تشير كلمة «سلبى» إلى أن الفحص يكشف عن عدم وجود سرطان (وهذا يعنى بالنسبة للمريض نتيجة إيجابية). وكمثال أخر لذلك قد يحتار الشخص العادى بما يعنيه العنوان التالى: «التطبيق الأولى لأدوات قياس مجموعة سلوكية معينة لتقدير درجات النزوع نحو المخاطرة» حتى يتم تفسير ذلك بأنه يشير إلى تصميم استبيان لقياس مدى تقبل الشخص للمخاطرة.

د ـ ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ــ ودائما يؤدى ضيق الوقت إلى تحريف فى المعلومات المتبادلة. و يعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية. فقد يقرر طبيب فى أحد المستشفيات، مثلا، إعطاء المريض دواء معينا. وحيث إن الطبيب قد تأخر ساعة بعد انقضاء ساعات الدوام، فقد وجه الممرضة شفو يا بحقن المريض بدلا من كتابة هذا التوجيه فى أمر رسمى. وبذلك تكون متطلبات الموقف الآنية قد استوفيت إلا أن هناك بعض النتائج غير المقصودة التى قد تترتب على هذا التصرف:

أولا ـ لا أحد سوى الطبيب والممرضة والمريض متأكد تماما من أن الدواء المطلوب قد تم إعطاؤه، ولم تصل هذه المعلومات إلى مكتب المحاسبة الذى لم يقم بمطالبة المريض مقابل الخدمة التى تلقاها (مما يزيد من تكاليف التشغيل للمستوصف). والأخطر من ذلك هو أن الجرعة التى أعطيت للمريض لم تظهر فى سجله ولم يتم تضمينها بالتالى فى السجل الطبى التاريخى للمريض. فاذا كان هناك احتمال بأن يكون هذا الدواء خطيراً إذا تم تناوله مع أدو ية أخرى، أو له أثار جانبية محتملة، فان حياة هذا المريض تكون عرضة للخطر.

السلوك في المنظمات
كارثة مصنع يونيون كار بايد في بو بال

واجهت شركة يونيون كار بايد في يوم الاثنين الثالث من ديسمبر عام ١٩٨٤ كارثة لم تتعرض لها إلا مؤسسات قليلة جدا. فقد وصلت إلى إدوارد فان دن انيل، مدير العلاقات العامة بالشركة، أول تقارير عن تسرب غاز في أحد مصانع الشركة لانتاج المبيدات في بو بال بالهند قبل الساعة الرابعة والنصف صباحا بقليل، وتوفى نتيجة للحادث مائتا شخص حسب التقديرات، وارتفع العدد إلى ثلاثمائة خلال الفترة التى ارتدى فيها فان انيل ملابسه و وصل إلى المقر الرئيسي للشركة. وقد أفادت التقديرات النهائية وفاة أكثر من الفى شخص مما جعل كارثة بو بال أسوا كارثة في تاريخ الصناعة.

واجه مديرو شركة يونيون كار بايد خلال الساعات والأيام الأولى للكارثة قرارات صعبة وعاجلة أثقلت كاهلهم في مجال الاتصال فيما بينهم، إذ كان يتعين عليهم اتخاذ قرارات حول كيفية تقديم العون للضحايا وأسرهم. وحول ضمان عدم تكرار ما حدث في بو بال في مصانع أخرى، وحول كيفية رفع الروح المعنوية للعاملين في الشركة، وكيفية اقناع المستثمرين بامكانية الشركة لتجاوز هذه المحنة دوليا، وكيفية حماية الشركة أمام المطالبات القانونية التى تواجهها في الوقت الحاضر.

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية التى تواجه المسئولين في شركة يونيون كار بايد في أن لكل قرار من هذه القرارات تأثيراته على الجمهور. فقد احتشد أكثر من مائة مراسل صحفى بفندق هيلتون دانبيرى بولاية كوناتيكت (بجوار المقر الرئيسى للشركة)، وطرحوا أسئلة صعبة، فيما واجهت المسئولين الذين يقومون بالاجابة على الأسئلة مشكلتان:

أولا ـ كانت الحقائق المتوافرة عن الحادثة قليلة جدا، مع صعوبة الحصول على أى معلومات إضافية. فللشركة خطان هاتفيان فقط في مصنع بو بال فيما تم اعتقال المشرفين على المصنع هناك.

ثانيا ـ أن المعلومات التى وصلت مروعة و يصعب تصديقها.

بدأ المسئولون في يونيون كار بايد التحرك بسرعة في ذلك الصباح من يوم ٣ ديسمبر حيث تجمع عند الساعة السادسة صباح ذلك اليوم و بعد مرور ساعتين فقط قبل أن تتم الاجابة عن أسئلة أول مراسل صحفى، تجمع كل من وليم لوتز رئيس الفرع المسئول عن مصنع بو بال، ورو برت اولدفورد رئيس قسم المنتجات الزراعية بالشركة، وفان دن انيل، وجاكسون براونق مدير إدارة الصحة والسلامة والبيئة ـ تجمعوا في قاعة الاجتماعات بالمقر الرئيسى للشركة. و بالرغم من أنهم مالوا إلى إغفال التقارير المتوافرة حول الوفيات والاصابات إلا أنهم قرروا اتخاذ إجراءات عاجلة وملموسة.

أولا ـ قاموا بارسال معدات ولوازم طبية وأطباء لهم الخبرة في مجال الغازات السامة إلى بو بال.

ثانيا ـ سافر وارن اندرسون مدير شركة كار بايد إلى بو بال بطائرة نفاثة خاصة بالشركة، إلا أن هذا الاجراء عاد بنتائج عكسية، حيث قامت سلطات ولاية مادهيا برادش بسجن اندرسون حال وصوله إلى بو بال، ثم أرسل فيما بعد إلى نيودلهى حيث طلب منه مغادرة البلاد لمصلحته الشخصية.

ثالثا ـ اوقفت الشركة إنتاج المبيد الذى تسرب في مصانعها الأخرى وأرسلت فنيين للتأكد من عدم وقوع مثل هذا الحادث ثانية.

رابعا ـ أصدرت الشركة بيانات صحفية تؤكد فيها للأوساط المالية قوة الشركة الاقتصادية. وقد علقت مجلة فورشن على ذلك بقولها: «بالرغم من أهمية هذا الاجراء إلا أنه قد ترتبت عليه آثار جانبية جعلت الشركة تبدو أنها تهتم بموقفها أكثر من أنها قد شاركت وجدانيا من أصيبوا من جراء هذا الحادث». أخيرا، أعد رئيس الشركة شريط فيديو خاطب فيه موظفى شركة يونيون كار بايد في جميع أنحاء العالم يطمئنهم فيه عن قوة الشركة وصمودها.

المصدر: Richard I. Kirkland: "Union Carbide: Coping With Catastrophe", Fortune, January 7, 1985, pp. 50, 52,53.

٢ ـ تضخم المعلومات :

تمثل ثانى المعوقات الرئيسية للاتصال فى الافراط فى مقدار المعلومات . ومن الشكاوى السائدة فى أوساط المديرين فى المنظمات أنهم غارقون فى المعلومات . فاذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات ، فان العمل الفعلى للمنظمة لن يؤدى مطلقا. وقد ذكر أحد المديرين فى قسم التركيب فى شركة كبرى لأعمال الحديد لأحد المؤلفين أنه كان يتسلم سجلا مطبوعا من الحاسب الآلى يبلغ ستمائة صفحة يوميا، يعطى بالتفصيل مخرجات كل خط من خطوط الانتاج ، وموقع المواد المختلفة والمؤشرات الأخرى لعملية الانتاج . وذكر أن تبسيط هذه المعلومات لكى تصبح قابلة للاستخدام يأخذ منه ثلاثة أيام كاملة تقريبا . فضلا عن ذلك، وجد غرفة خالية للتخزين تكدس فيها هذه السجلات وتعاقد مع شركة نقل القمامة للتخلص منها مرة كل شهر دون أن يقرأها.

تحسين الاتصالات التنظيمية :

يطرح نموذجنا المتكامل للاتصال بعض الوسائل التى يمكن أن يستخدمها المديرون فى تخفيف تأثير عدد من معوقات الاتصال، حيث يمكن تحسين مستوى الاتصال **بطريقتين شاملتين: أولا:** يمكن للمدير أن ينمى مهارته فى استخدام الرموز ـ أى عملية الترميز، و يعنى ذلك الاهتمام بقدر الامكان باختيار الرموز، وتحديد القرينة أو المحيط الذى تبث من خلاله الرسالة. علاوة على ذلك، يتعين على المرسل أن يأخذ مستمعيه فى الحسبان عند ترميز الرسالة. لذلك يجب أن يضع المدير نفسه فى مكان المتلقى، و يحاول أن يحيط مسبقا بالعوامل الشخصية والموقفية التى ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة . وقد جاء فى تعليق حول الاتصال: «عليهم ـ أى المديرين ـ ألا يسعوا جاهدين لافهام غيرهم ما يعنون فقط بل عليهم أن يعرفوا (هم) أيضا ما يعنون.[١٢]

وهناك عدد من الوسائل التى تستخدم عادة بواسطة المديرين لتحقيق تلك الغايات :

المتابعة والتغذية المرتدة : تتطلب عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التى تم بها تأويل الرسالة بالفعل، فيما تجعل التغذية المرتدة من الاتصال عملية ذات اتجاهين، ففى المواقف التى تتم فيها المقابلة المباشرة بين المرسل والمتلقى، يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه، والعلامات الأخرى التى توضح الطريقة التى استقبلت بها الرسالة، وغالبا ما يكون من الضرورى فى هذه الحالة أن يلتمس المرسل استفسارات من المتلقى . أما فى حالة الاتصال الرسمى المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددا للاستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة .

قنوات الاتصال المتوازية والتكرار: من المبادىء الأساسية لتنقية الاتصال توفير قنوات اتصال متوازية تدعم بعضها بعضا كأن يتبع الطلب الشفهى بمذكرة مكتوبة . و بهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على انتباه المتلقى (عن طريق المعلومات شفاهة ومباشرة وجها لوجه)، ومن وجود شىء مكتوب (المذكرة) يمكن الرجوع إليه فى حالة نسيان التفاصيل.

التوقيت : ذكرنا من قبل أن تفاعل الناس مع الرسائل وتنقيحها يرتبط بتوقيتها. فقد يهمل أحد المديرين مذكرة ما، أو طلبا، بسبب وجود مشكلات أخرى أكثر إلحاحا فى نفس الوقت . و يمكن للادارة أن تتخذ إجراءين لضمان عدم إعاقة التوقيت لسلامة استقبال المعلومات المرسلة : **أولهما** قد يكون للادارة الرغبة فى توحيد نمط توقيت رسائل معينة . فاذا تم، مثلا، تحديد يوم الثلاثاء الثانى من كل شهر موعدا لتوزيع تقرير معين لهم فهناك ضمان لاهتمام الناس به لأنهم يتوقعون استلامه فى ذلك الوقت

ثانيا ـ تقوم كثير من المنظمات بتحديد فترات انحسار أو توقف، أى تلك الفترات التى تخلو من ضغط العمل، لارسال أى معلومات وأفكار وتعليمات للموظفين، مما يكفل الانتباه الكامل لمتلقى هذه المعلومات .

الاهتمام باللغة : يحدث فى كثير من الأحيان ألا يعير الشخص اهتماما كبيرا لاختيار الأسلوب والمستوى المناسبين من اللغة عندما يكتب لشخص آخر. وعادة ما يحاول الطلاب فهم ما يعنيه الأستاذ بتدوين معلومات موجزة من المحاضرة . و بالمقابل تسبب اللغة المبهرجة التى يستخدمها المسؤولون الحكوميون، فى كثير من الأحيان، خلطا للجمهور. فالاعتبار الأول، إذن، هو أن يأخذ الشخص من يتلقون منه فى الحسبان عند اختيار أسلوب المخاطبة . فالاستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكييف الرسالة لظروف ومستوى المتلقى بحيث يتطابق المقصود مع ما يتم تلقيه من الرسائل.

نقل المعلومات ومراكز المعلومات: هناك شبكات للاتصال غير الرسمى، تتزامن مع قنوات الاتصال الرسمية، تعرف عموما بوسائل نقل المعلومات غير الرسمية (Grapevines)، وهى سمة حقيقية معروفة فى كل المنظمات. ولا تقوم هذه الوسائل بوظائف إعلامية فقط بل تؤدى مهام تتعلق بالدافعية أيضا إذ أنها عامل تدعيم فعال لعدد من حاجات العاملين (بالمنظمة).

من الممكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمية (Grapevines) مصدرا هاما للمعلومات ونقلها بين الادارة والعاملين: أولا تتميز هذه الاتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الاتصال الرسمية. ثانيا، تتميز هذه الوسيلة بأنها أكثر مرونة، وتمتد لعدد أكبر من الناس على أساس اللقاء المباشر (وجها لوجه). ولذلك فهى توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة. وعادة ما يجمع المتخصصون فى مجال الاتصال بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال. و بناء على ذلك يستطيع المدير تعزيز المعلومات التى يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية بالتحدث بصورة غير رسمية مع مرؤوسيه الكبار. وكما يمكن للمدير تعزيز واستيضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمى مكتوب بحديث ودى مع المرؤوسين، بطريقة مغايرة لسابقتها.

بالرغم من الدقة التى قد تتميز بها الاتصالات الشخصية فى نقل المعلومات (يقدر أحد المصادر أن نسبة صحة المعلومات فى الاتصالات الشخصية تصل إلى ٧٥٪)، إلا أن المعلومات المضللة والاشاعات التى تنقل عن طريق الاتصالات الشخصية قد تقوض الانسياب الفعال للمعلومات فى المنظمات.[١٣] ولتصحيح مثل هذه التحريفات، قامت العديد من المنظمات بتكوين مجموعات لمراجعة المعلومات، أو مراكز للمعلومات، بغرض توفير معلومات مباشرة، و يؤمل ألا تكون متحيزة، حول الأداء فى بعض المجالات ذات الأهمية القصوى لعمليات المنظمة.[١٤] ولتحقيق هذا الهدف، تتجاوز هذه المجموعات مصادر السلطة الرسمية وتقوم بمراجعة أى عملية من عمليات المنظمة بصورة رسمية.

مبدأ الاستثناء والحاجة للمعرفة: لمعالجة مشكلة التضخم فى المعلومات بفعالية، تحاول الكثير من المنظمات وضع أسس لتقييد نطاق المعلومات. وتطبق كثير من الشركات ـ مثلا ـ «مبدأ الاستثناء» فى قنوات الاتصال الذى ينطوى على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط فى حالة الانحرافات غير العادية، عن الأوامر والخطط والسياسات. و بناء على ذلك، تتلقى المستويات الادارية العليا فقط تلك المعلومات التى تتطلب اهتمامها.

تدخل فى نظام نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل قاعدة شبيهة بقاعدة الاستثناء وهى أن ينتقى المديرون المعلومات بحيث يبثونها على أساس «الحاجة للمعرفة». و بهذه الطريقة، يتلقى العاملون فى المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط. و يتوقف نجاح هاتين القاعدتين جزئيا، على الأقل، على نوع المنظمة التى تؤدى المهام فى إطارها. فهما أكثر فاعلية فى المنظمات المهيكلة النمطية حيث تتصف المهام بالبساطة والتكرارية نسبيا، فيما يتطلب الاتصال فى المنظمات الأقل تمسكا بالشكليات والتى يتصف العمل فيها بالتعقيد والطبيعة المتغيرة، أن يكون مفتوحا وغير مقيد بقدر الامكان. و بناء على ذلك، يمكن أن تحد قاعدة الاستثناء، وقاعدة الحاجة للمعرفة من فعالية مثل هذه المنظمات.

العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: حالة خاصة فى الاتصال

ليست هناك علاقة ذات أهمية لفعالية الأداء فى المنظمات مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. و يتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات وكل المنظمات بشكل أساسى على مدى نجاح الطريقة التى توجهها الأطراف الآتية علاقاتهم المتفاعلة:

الرئيس ونائب الرئيس، ونائب الرئيس ومدير الفرع، ومدير الفرع ورئيس القسم، ورئيس القسم ومشرف المستوى الأول، ومشرف المستوى الأول والعامل. وقد توصل عرض لأحد البحوث التجريبية الرئيسية حول الاتصال بين الرئيس والمرؤوس إلى أن الاتصال عامل رئيسى لمدى نجاحهما فى توجيه علاقتهما لتحقيق أهداف الوحدة والأهداف التنظيمية.[١٥]

تعرض البحث، خلال العشرين سنة الماضية، إلى دراسة أنماط التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، والانفتاح فى نظام الاتصال، وانحراف الاتصال إلى أعلى، وتأثير الاتصال إلى أعلى، والتباين اللغوى فى المعلومات (أى الفجوة القائمة بين الرئيس والمرؤوس حول بعض المسائل)، والخصائص الشخصية لناقل المعلومات الفعال وغير الفعال، ودور التغذية المرتدة، والخصائص التنظيمية التى تؤثر على الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

شكل ١٣ ــ ٥ تأثير السلطة والمركز والثقة والتباين اللغوى فى الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

	التأثير على الاتصال
السلطة والمركز	ــ علاقة مباشرة بين سلطة الرئيس المباشر إلى أعلى ورضا الموظف بنظام الاتصال، تكرار الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، والثقة.
الثقة	ــ علاقة معتدلة بين انفتاح نظام الاتصال وفعالية الاتصال.
التباين فى اللغة	ــ علاقة منحنية الخطين مع فعالية الاتصال.

توصلت دراسة فريدريك جابلن (Fredrick Jablin) لهذا البحث إلى أن هناك ثلاثة عوامل عامة لها تأثير ظاهر على نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.[١٦]

و يعرض شكل (١٣ ــ ٥)، فى إيجاز، تحليل جابلن بايراد تأثير كل عامل على الاتصال.

القوة والمركز : القوة، كما ورد سابقا، هى التأثير على أفعال الآخرين. وتتمثل النتيجة الرئيسية لأعمال البحث فى هذا المجال فى أن المرؤوسين الذين يحسون أن لرئيسهم تأثيرا على رؤسائه أكثر رضا وتفاعلا وثقة برئيسهم.[١٧]

الثقة : تشمل الثقة، (ولا تقتصر على)، الاعتقاد بامكانية الاعتماد على الرؤساء وأنهم ينفذون ما يعدون به. فالثقة عامل وسيط فى العلاقة بين انفتاح الاتصال وفعاليته. ولا يكون لانفتاح نظام الاتصال أثر على فعالية الاتصال، إلا حينما يتوافر قدر كبير من الثقة بين الرئيس والمرؤوس.[١٨]

التباين اللغوى فى المعلومات : يشير التباين اللغوى فى المعلومات، كما ورد سابقا، إلى التفاوت بين الرئيس والمرؤوس فى المعلومات والفهم حول مسائل معينة. و يبدو من المعقول، للوهلة الأولى، أن نتوقع أنه كلما قلت درجة التفاوت، أصبح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس أكثر فاعلية، إلا أن جابلن يورد شاهدا يشير إلى أن من الممكن أن يكون الاختلاف اللغوى ميزة إيجابية فى واقع الأمر[١٩] فيما يؤدى اتساع الفجوة فى اللغة إلى تحريف المعلومات و يجعل الاتصال أقل فاعلية فى ذات الوقت. و بناء على ذلك، تشير شواهد البحث، حتى الآن، إلى أنه من المفيد بالنسبة للرئيس، من الناحية العملية، أن تكون بينه و بين مرؤوسيه مسافة فيما يتعلق بالمعلومات وتفسير المسائل التى تتعلق بهم جميعا.

مــوجـــــز للمـــــدير:

١ ــ الاتـصـال نظام لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. فالاتصال، إذن، ضرورى للأداء على جميع المستويات: الفردى والجماعى والتنظيمى.

٢ ــ يؤدى الاتصال أربع مهام، على الأقل، فى المنظمات: الانفعالات والدافعية ومهام إعلامية ورقابية.

٣ ــ تـم تـطـويـر عـدد من النماذج للاتصال: يركز نموذج التفاعل الرمزى على التفاعل الاجتماعى النفسى بين المرسل والمتلقى فيما يؤكد نموذجنا المتكامل للاتصال ضرورة النظر فى العوامل التنظيمية والفردية التى تؤثر على الاتصال وبالتالى على السلوك والأداء.

٤ ــ تشمل عوائق الاتصال الفعال تشويه أو تحريف المعلومات، وتضخمها.

٥ ــ ينتج التحريف فى المعلومات عن خصائص المتلقى والمدركات الانتقائية والمشكلات اللغوية وضيق الوقت.

٦ ــ هـنـاك عـدة أساليب تم إحداثها بغرض تحسين مستوى الاتصال والتغلب على معوقاته تشمل المتابعة، والتغذية المرتدة، واستخدام قنوات الاتصال المتوازية، والتوقيت المناسب والاهتمام باللغة، وإنشاء مراكز لنقل المعلومات، واستخدام قاعدتى الاستثناء والحاجة للمعرفة.

٧ ــ للعـلاقـة بـين الرئيس والمرؤوس أهمية خاصة بالنسبة للمديرين الممارسين. ويشير البحث الذى تم خلال العشرين سنة الماضية إلى أن هـناك ثلاثة عوامل تؤثر على مدى نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وهى: نفوذ ومركز الرئيس بالنسبة للمرؤوس، والثقة بين الاثنين، والتباين اللغوى فى المعلومات.

أسئلة للمراجعة:

١ ــ ما هـى المشكلات التى يحتمل أن تصادفك عند البدء فى استخدام الحاسبات الصغيرة بالنسبة للمديرين؟ وما هى القرارات المطلوب اتخاذها فى ربط هذه الحاسبات مع بعضها فى شبكة للاتصالات؟

٢ ــ ما هو الدور الذى يلعبه الاتصال فى المنظمات؟

٣ ــ ما هى الوظائف أو المهام التى يمكن أن يقوم بها الاتصال؟

٤ ــ اشرح النماذج السلوكية للاتصال. ماذا تقول به هذه النماذج فيما يتعلق بتأثيرات الاتصال؟

٥ ــ ناقش كيف يساعد تكامل العوامل التنظيمية والفردية فى شرح نظام الاتصال.

٦ ــ أذكر معوقات الاتصال الفعال الأكثر شيوعا. وكيف تنشأ؟

٧ ــ صف وناقش الخطوات التى يمكن أن يتبعها المديرون فى التخلص من المصادر الرئيسية لمشكلات الاتصال.

٨ ــ ما هى العوامل الرئيسية التى تؤثر فى الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين؟

حالة دراسية للتحليل
ما مدى انفتاح الشركات على وسائل الاعلام

يتباين مدى استعداد الشركات للتحدث مع مراسلى الصحف والمجلات والتلفزيون حول نشاطاتها قليلا، و يحتج بعضها حينما يعتقدون أن وسائل الاعلام قد ظلمتهم فى أحاديثها أو مقالاتها. فقد قطعت شركة مو بيل، على سبيل المثال، علاقاتها مع مجلة وول ستريت عندما اختلفت معها حول بعض الأخبار المتعلقة بالشركة، ونجح بكتل (Bechtel) فى إقناع محطة اى بى سى (ABC) لعرض برنامج يصحح فيه معلومات وردت فى برنامج ٢٠/٢٠، فى وقت سابق، حول الشركة. كما قامت شركة الطاقة بالينوى بتوزيع شريط يحتوى على مقابلة كاملة توضح فيها كيف أثرت إعادة صياغة حديث لأحد مديريها فى مضمون ذلك الحديث.

تورد مجلة فورشن (Fortune) أن الشركات تتباين تباينا كبيرا من حيث السياسات التى تتبعها فيما يتعلق بالاتصال. ففى أحد الأطراف نجد شركة امرادا ــ هيس (Amerada Hess) لا ترد إطلاقا على المحادثات التى ترد إليها من وسائل الاعلام، وتمتنع شركة تكساس للمعدات (Texas Instruments) عن الرد على محادثة من وسائل الاعلام ايضا، فيما تتحفظ شركة أى بى إم (IBM) فى تعاملها مع وسائل الاعلام، و يتسم مديروها بالحذر حينما يدلون بتصريحات صحفية أو إعلامية. اما شركة شلومبيرجر فان الموظفين المصرح لهم بالحديث لوسائل الاعلام باسم الشركة لا يتعدون ثلاثة فقط من بين ٨٠ ألف موظف يعملون بها.

فى الطرف الأخر نجد شركات تتخذ مواقف فعالة وإيجابية تجاه وسائل الاعلام مثل البنك المركزى الأمريكى حيث يصف نائب الرئيس للاتصال فيه، السيد رونالد رودى (Ronald Rhoady) الصحافة بأنها «من أهم الجهات التى يتعين علينا التعامل معها وهى فى نفس درجة اهمية رأس المال، والقوى العاملة، بالنسبة لكبار المديرين». وتتيح المواقف الايجابية والفعالة التى يتخذها بنك أمريكا تجاه الصحافة فرصة تخفيف أثر الأخبار السيئة حينما يقدم البنك على إجراءات غير مستحسنة من قبل الجمهور. فقد توصل البنك مثلا، إلى الاتفاق مع مراقبة النقد فى عام ١٩٨٤، على زيادة نسبة الأصول الثابتة فى رأسماله. و بدلا من أن يرسل المعلومات إلى لجنة النقد والسندات، و يترك للصحافة مهمة البحث عن الأخبار، قام البنك باصدار نشرة صحفية يوضح فيها موقف البنك.

اتبعت شركة جونسون وجونسون نفس الأسلوب فى احتواء حادثة مات فيها عدة أشخاص بعد تناولهم لكبسولات تايلينول ملوثة بمادة سامة فى منطقة شيكاغو حيث أرسل موظفو الاعلام بالشركة من مقر الشركة فى برونزو يك بولاية نيوجيرسى إلى شيكاغو، وفورت واشنطن بولاية بنسلفانيا حيث يصنع التايلينول. وتمت الاجابة على أكثر من ٢٥٠٠ مخابرة على مدى عدة أشهر. كما ظهر جيمس بيرك، المدير التنفيذى للشركة، فى برنامجى دوناهو (Donahue) و ٦٠ دقيقة (60 minutes). وتعلق مجلة فورتشن بأن هذه الاستراتيجية قد نجحت لأن حصة الشركة فى السوق قد ارتفعت إلى ٣٥٪ من مجموع ١,٦ بليون دولار قبل الحادث مقارنة بنسبة ٣٢٪ من مجموع ١,٢ بليون دولار قبل وقوع الحادث.

أسئلة إرشادية:

١ ــ ما هى وظائف الاتصال التى تخدمها استراتيجية بنك أمريكا؟
٢ ــ ما هى وظائف الاتصال التى تخدمها استراتيجية شركة جونسون اند جونسون؟
٣ ــ هل ترى ان لأسلوب شركتى تكساس للمعدات وارمادا هيس أى مزايا؟
٤ ــ هل هناك أى عيوب لاستراتيجيتهما فى مجال الاتصال؟

المصدر: Walter Guzzardi, Jr. "How Much Should Companies Talk?", Fortune, March 4, 1985, pp. 64-68.

Notes :

1. Adapted from Dennis Kneale, "Networks Connecting Diverse Computers Are Expected to Undergo Rapid Growth", **Wall Street Journal**, August 31, 1984, p. 1.
2. Ibid.
3. William G. Scott and Terence R. Mitchell, **Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1976), Chap. 9.
4. See, for example, William Whitely, "An Exploratory Study of Managers' Reactions to Properties of Verbal Communication", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 41–57; Donald C. Hambrick and Phyllis Mason, "Upper Echolons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **Academy of Management Review**, 1984, pp. 193–206.
5. Ibid.
6. Charles A. O'Reilly and Karlene Roberts, "Information Filtration in Organizations", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1974, pp. 253–65.
7. M. Reddy, "The Conduit Metaphor: A Case of Frame Conflict in our Language About Language", in A. Ortany (ed.), **Metaphor and Thought** (Cambridge: Cambridge University Press, 1979), pp. 284–324; Stephen R. Axley, "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor", **Academy of Management Review**, 1984, pp. 428–37.
8. Ibid.
9. Randall S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationship", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1979, pp. 268–91.
10. Robert T. Keller and Winford E. Holland, "Communicatiors and Innovators in Research and Development Organizations", **Academy of Management Journal**, 1983, pp. 742–49.
11. Ibid.
12. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., **Organizations** (Dallas: Business Publications, 1982), p. 549.
13. Keith H. Davis, **Human Behavior at Work** (New York: McGraw-Hill, 1972).
14. Leonard R. Sayles, **Managerial Behavior at Work** (New York: McGraw-Hill, 1972).
15. Fredric M. Jablin, "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", **Psychological Bulletin**, 1979, pp. 1201–22.
16. Jablin, "Superior-Subordinate Communication".
17. Jablin, "Superior-Subordinate Communication"; R. L. House, A. C. Filley, and D. W. Guarjarti, "Leadership Style, Hierarchical Influence, and the Satisfaction of Subordinate Role Expectations: A Test of Likert's Influence Propositions", **Journal of Applied Psychology**, 1971, pp. 422–32; K. H. Roberts and C. A. O'Reilly, "Failures in Upward Communication: Three Possible Culprits", **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 205–15.
18. Jablin, "Superior-Subordinate Communication".
19. Jablin, "Superior-Subordinate Communication"; L. Sussman. "Communication in Organizational Hierarchies: The Fallacy of Perceptual Congruence". **Western Speech Communication**, 1975, pp. 191–99.

Additional References :

CREW, JAMES C. "Age Stereotypes as a Function of Race". **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 431–35.

DIPBOYE, R. L. "Some Neglected Variables in Research on Discrimination". **Academy of Management Review**, 1985, pp. 116–27.

GREENBAUM, H. H. "The Audit of Organizational Communication". **Academy of Management Journal**, 1970, pp. 139–54.

LEVEL, DALE, JR. "Communication Effectiveness: Method and Situation". **Journal of Business Communication**, Fall 1972, pp. 19–25.

LORENZO, ROBERT V. "Effects of Assessorship on Managers' Proficiency in Acquiring, Evaluating, and Communicating Information About People", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 617–34.

MEARS, P. "Structuring Communication in a Working Group". **Journal of Communication**, 1974, pp. 71–79.

O'REILLY, C. A., and KARLENE ROBERTS. "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations". **Journal of Applied Psychology**, 1977, pp. 674–81.

-- "Information Filtration in Organizations". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1974, pp. 253–65.

PORTERS, G. "Nonverbal Communications". **Training and Development Journal**, June 1969, pp. 3–8

ROBERTS, KARLENE, and C. A., O'REILLY. "Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits". **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 205–15.

VARDAMAN, G. T., and C. C., HALTERMAN. **Managerial Control Through Communication** (New York: John Wiley, 1968).

تقدير الكفاية وتقو يم الأداء

لم يعد بمقدور المنظمات أن تفترض أن كل ما يتعلق باجراءات تقو يم أداء العاملين فيها خال من كل عيب . ومنذ منتصف السبعينيات انتقلت قضايا التفرقة في التخديم، بموجب القسم السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤، إلى مجال تقو يم الأداء. و بلغ عدد القضايا المتعلقة بتقو يم الأداء الذى وصل إلى مستوى محكمة الولاية في أمريكا في بداية الثمانينيات خمسا وعشرين قضية كبرى.[١] و يمثل هذا العدد تحولا كبيرا في نوع القضايا التى تم النظر فيها في تاريخ القضاء، حيث كانت أساليب الاختيار (خاصة اختبارات القبول أو الاختيار) ـ مثلا ـ عرضة للمساءلة والمحاسبة. لقد كانت الجوانب التى تتناول هذه القضايا محددة: هل حرم شخص من الذين يوفر لهم القسم السابع من القانون الحماية من التفرقة (بسبب الأصل العرقى أو اللون أو الدين أو الجنس)، عن طريق اختبارات الاختيار للخدمة أو أى إجراء أخر للاختيار؟

يتعين على المخدم، في حالة اتخاذه لأى قرار للتخديم بنى على أساس تقو يم الأداء، أن يتأكد أن المجموعة التى يحميها القسم السابع من القانون، (وأى لوائح اخرى تتعلق بالتوظيف)، لم تضار من ذلك القرار أو يتعين عليه أن يدفع بارتباط تقو يمات الأداء بالوظيفة في حالة حدوث أى اضرار أو تأثير على هذه المجموعة.

اشارت المحاكم، في عدة حالات تتعلق بتقو يم الأداء، إلى أن القرارات المتخذة على أساس بيانات تقو يم الأداء (مثل إنهاء الخدمة والترقية) بشأن أعضاء المجموعة التى يحميها القانون، قد نتج عنها ممارسة التفرقة ضد هؤلاء مما يعد خرقا للقسم السابع من هذا القانون. و بالتحديد قضت المحاكم بأن التفرقة تحدث حينما يحدث ضرر، (حيث إن الأشخاص الذين ينتمون للأغلبية يرقون بمعدلات أعلى و يستغنى عن خدماتهم بمعدلات أقل من أولئك الذين ينتمون للأقليات). ولا يمكن تبرير هذا الضرر بأن المخدم قد فشل في إثبات صحة أو صلة بيانات تقو يم الأداء بقرارات الترقية أو الفصل من الخدمة.[٢]

توفر تفاصيل القضايا التى عرضت أمام المحاكم دروسا مفيدة بالنسبة للمديرين. فموضوع قضية بريتو ضد ضياء كان الفصل من الخدمة، حيث قام ضياء، مقاول من الباطن لشركة لوس الأموس للمختبرات، بفصل مجموعة من العاملين على أساس تقو يم الأداء، فتم الاستغناء عن خدمات العاملين ذوى الأداء المنخفض أولا وتم الاحتفاظ بالعاملين ذوى الأداء الأفضل. خسر ضياء القضية لسببين: لم تتم التقو يمات التى اصدر على أساسها قرار الفصل بطريقة محكمة ومنظمة، وإن كثيرا من المشرفين الذين قاموا بالتقو يم لم تكن لديهم معلومات كافية عن العاملين الذين قاموا بتقو يم أدائهم، ولذلك لم تتوافر لهم الأسس التى تمكنهم من إصدار أحكام معقولة على ادائهم.

أما موضوع قضية رو ضد جنرال موتورز، والحكومة الأمريكية ضد شيكاغو، فقد كان حول الترقيات، حيث تمت ترقية العاملين ذوى سجلات الأداء الأفضل أولا وكانت لهم الأسبقية على غيرهم فيما يتعلق بطلبات النقل. خسرت كل من شركة جنرال موتورز ومدينة شيكاغو قضيتهما لأن المسئولين الذين يوصون بالترقيات والنقل لم توفر لهم توجيهات مناسبة حول متطلبات الترقية والنقل. كما أن المعايير الفعلية التى استخدمت في اتخاذ تلك القرارات مبهمة ومتحيزة.

أما في قضية و يد (Wade) ضد شركة ميسيسبى لخدمات التعليم المستمر، فقد كان الموضوع هو الأجر، حيث بنيت التعو يضات على أساس نتائج تقو يم الأداء، فكان العاملون الذين حصلوا على تقديرات عالية في كفاءة الأداء يتقاضون زيادات في الراتب أعلى من سواهم. وقد خسرت الشركة القضية، ليست لأنها حددت الأجر على أساس الأداء، بل لأن عملية تقو يم الأداء كانت تجرى في غياب معلومات رسمية حول الوظائف التى يتم تقو يم أدائها. فقضت المحكمة بأنه نظرا لعدم القيام بتحليل الوظائف (التوثيق الرسمى لواجبات الوظائف ومعايير الأداء)، فقد انتفى وجود أسس تقو يم الأداء السليمة والمرتبطة بالوظيفة.

أما قضية جيمس ضد شركة ستوكهام فيتقنز (Stockham Fittings)، فموضوعها الاشتراك فى برامج التدريب والتأهيل (التلمذة الصناعية)، حيث إن المخدم اختار أفضل العاملين أداء لبرامج التدريب والتأهيل الهامة. خسرت ستوكهام القضية لأن المحكمة توصلت إلى أن المسئولين عن اتخاذ القرارات حول الأداء لا يعرفون خصائص الأداء اللازمة للنجاح فى برنامج التدريب والتأهيل.

يرجع الاخفاق فى هذه القضايا ـ والأخرى المماثلة ـ إلى سبب معقول يتمثل فى أن الادارة لم توفر الأساس الملائم لتقو يم الأداء واستخداماته.

و يقترح احد المختصين فى مجال المسائل القانونية حول تقو يم الاداء ان يقوم المديرون بتقو يم الأداء وفق القائمة التالية:

١ ـ يجب أن تستند معايير تقو يم الأداء على تحليل الوظائف الذى تتحدد على أساسه متطلبات الوظيفة.

٢ ـ لا بد أن تكون معايير الأداء معروفة لدى العاملين.

٣ ـ يجب أن يتم تقو يم أداء العاملين على أساس جوانب أو متطلبات محددة بدلا من الأحكام العامة التى تصف الأداء بأنه جيد أو سيىء.

٤ ـ يجب أن تحدد متطلبات الأداء فى صورة نتائج أو أنماط سلوكية محددة يمكن توثيقها وقياسها.

٥ ـ يجب مراجعة تقارير الأداء، للتأكد من صحة تقديراتها.

٦ ـ يجب تقو يم أداء الموظف أكثر من مرة واحدة كلما أمكن ذلك.

٧ ـ يشترط توثيق تقديرات الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها.

٨ ـ لا بد من توفير إجراءات رسمية للتظلم أو الاستئناف فى كل الأحوال.[٢]

يمكن تجسيد المسائل المطروحة حول تقو يم الأداء فى الأسئلة التالية:

١ ـ ما سبب أهمية تقو يم الأداء بالنسبة للمنظمة؟

٢ ـ ما هى الأغراض التى يخدمها تقو يم الأداء؟

٣ ـ من هو الشخص الواجب تقو يم أدائه؟ من الذين يجب تقو يم أدائهم؟

٤ ـ ما هى الجوانب التى يتعين على المديرين تقو يمها؟

٥ ـ من الذى يجب أن يقوم الأداء؟

٦ ـ ما المدى الزمنى الذى يتم فيه تقو يم الأداء؟

٧ ـ كيف يتم نقل نتائج تقو يم الأداء (للعاملين)؟

٨ ـ ما هى المشكلات الرئيسية المرتبطة بتقو يم الأداء؟

٩ ـ كيف يمكن تحسين عملية تقو يم الأداء؟

١٠ ـ كيف يمكن للمديرين اختيار طريقة للتقو يم من بين طرق تقو يم الأداء المتوافرة؟ سيتناول هذا الفصل كلا من هذه الأسئلة تباعا.

لماذا يعتبر تقو يم الأداء مهما بالنسبة للمنظمات؟

يصف إطار دراسة السلوك التنظيمى، الذى عرض فى الفصل الثانى، الأداء بأنه نتاج للنظام (العام والجزئى) والعمليات التنظيمية. فأداء متغير معتمد (تابع)، مثير للاهتمام فى دراسة السلوك التنظيمى لأن قياس غايات وأهداف التنظيم يتم على أساس ما تم أداؤه أو إنجازه. فمن الممكن ترجمة الأداء إلى مقاييس لانجاز جماعة العمل فى المنظمة، ونوعية العمل المنجز وكفاءة الأداء، فيما يمكن ترجمته، على مستوى الفرد، إلى تصرفات وأفعال وفق تقديرات المشرفين وزملاء العمل.

تؤكد دراسة وفحص الاطار الذى تم عرضه فى الفصل الثانى أن المنظمات تحصل على معلومات مرتدة بمراجعة وتقو يم الأداء مما يسمح باجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية (بما فى ذلك اتخاذ القرارات والاتصال). وترمى هذه التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمى (الذى سيتم تناوله فى الفصلين التاسع عشر والعشرين). و بذلك يكون تقو يم الأداء هو العملية التى يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها. وتؤدى هذه العملية، على وجه

العموم، مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التى تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية. أما من الناحية العملية، فإن عملية تقو يم الأداء صعبة للغاية لعدة أسباب :

أولا ـ لا بد أن تخدم عملية تقو يم الأداء عددا من الأغراض بدءا بتقو يم مدى نجاح قرارات الاختيار (للتوظيف)، إلى قياس فعالية القائد وتقو يم جهود التدريب، واتخاذ قرارات بشأن الحوافز.

ثانيا ـ عملية تقو يم الأداء مهمة قياس صعبة، بسبب وجود العديد من العوامل التى تؤثر على الأداء بما فى ذلك العوامل البيئية والتنظيمية والفردية.

أخيرا، هناك العديد من المشكلات الأخلاقية والقانونية والعاطفية التى تنشأ عند تقو يم الأداء. ومن الممكن أن تكون لنتائج عملية تقو يم الأداء تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين ومستقبلهم الوظيفى.

فى عبارة أوضح وأوجز، يمثل تقو يم الأداء مسألة استراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات تدخل فى صميم التخطيط والسياسات الاستراتيجية. وقد حاولت المؤسسات الأمريكية، تاريخيا، تحقيق ار باح عن طريق التوسع فى النشاط فقامت بتطبيق الاستراتيجيات التالية فى اتجاه تحقيق ذلك الهدف :

١ ـ ممارسة النشاط التجارى فى أسواق محلية يمكن التنبؤ بها.
٢ ـ التطور السريع الواسع النطاق.
٣ ـ التركيز على مراحل تطور المنتج الطو يلة.
٤ ـ تركيز الاهتمام على حيازة رأس المال والمشكلات الفنية.

لقد تغيرت قواعد العمل التجارى بصورة جذرية وثابتة. وأدركت أغلب الشركات الأمريكية أن تحقيق الأر باح لم يعد ممكنا عن طريق التوسع لأنه غير مضمون النتائج وأنه لا بد من تحقيق الأر باح عن طريق الانتاجية. وقد أصبح تحقيق الأر باح عن طريق الانتاجية ـ أى عن طريق زيادة كفاءة التشغيل ـ من الضرورات الاستراتيجية.

وهناك ار بع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:
١ ـ ممارسة العمل التجارى فى أسواق متعددة الجنسيات ولا يمكن التنبؤ بها.
٢ ـ التخطيط للتوسع المعتدل وفى فترات متباعدة.
٣ ـ التخطيط لمراحل تطور المنتج القصيرة.
٤ ـ تركيز مزيد من الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

تمثل الاستراتيجية الأخيرة تأثيرا كبيرا على الانتاجية إذ أن التكاليف المباشرة للعمالة تكلف، على الأقل، ٥٠٪ من مصاريف التشغيل بالنسبة للمؤسسات الصناعية، فيما تشكل ما لا يقل عن ٨٠٪ من موازنات التشغيل للشركات غير الصناعية. و بناء على ذلك حول الخبراء فى مجال استراتيجية العمل التجارى اهتمامهم نحو خطط العمل التى تركز على توجيه الأداء فى المنظمات.

ولنجاح مثل هذه الاستراتيجيات لا بد من توافر ثلاثة شروط اساسية:

١ ـ لا بد من توفير توجه تثقيفى يتعلق بالأداء ـ أى لا بد أن يتجه كل فرد فى المنظمة بفكره اتجاه الأداء والانتاجية.
٢ ـ تحديد إجراءات لانجاز العمل حتى يمكن مراقبة وتقو يم الأداء.
٣ ـ يجب أن تؤدى نتائج مراقبة الأداء إلى تحسين الأداء، مما يؤدى فى النهاية إلى زيادة حصيلة المنظمة من الأر باح أو مقاييس الانتاجية الأخرى.

تقو يم الأداء ـ إذن ـ عملية استراتيجية يمكن استخدامها كأداة، وهو طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

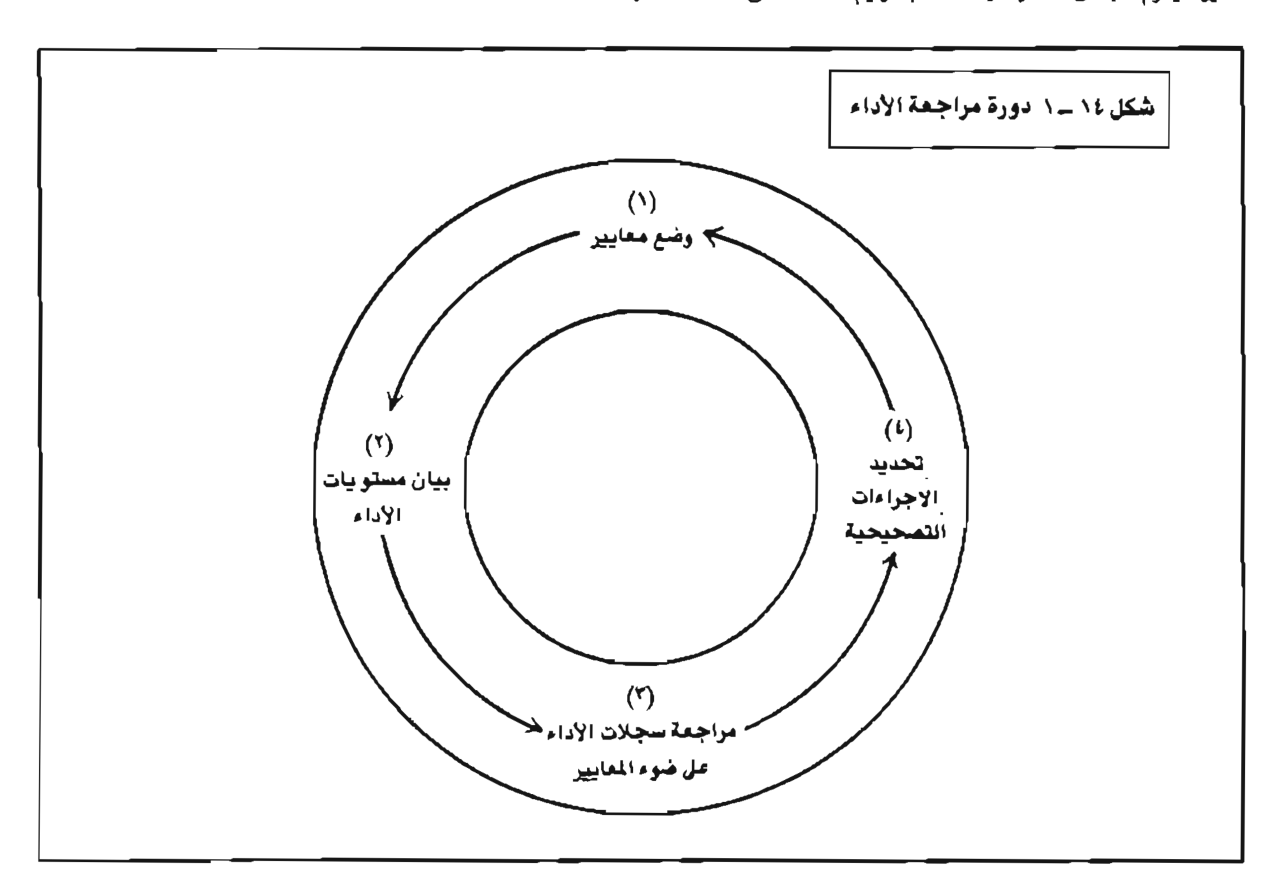
ما هى الأغراض الاستراتيجية التى تتحقق بتقو يم الأداء؟

تقو يم الأداء هو أهم وسيلة متوافرة لدى المنظمة لوضع وتحقيق الأهداف. فوضع الأهداف ـ فى الواقع ـ يتضمن أطرافا عديدة على كل المستو يات فى المنظمة. وعادة ما تقوم الادارة العليا ومجلس الادارة بصياغة الأهداف فى شكل نتائج عامة وشاملة لتقوم المنظمة بتحقيقها، وقد يشمل ذلك مثلا، بيانات تتعلق بزيادة قيمة أسهم الشركة فى السوق، والتوسع فى مجمل عمليات الشركة، والعائد المستهدف من حيث الربح لكل سهم من أسهم الشركة العامة.

يتعين على كل وحدة فى المنظمة أن تقوم، بدورها، بترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة تسهم فى تحقيق الأهداف الكلية. فقد يقرر قسم التسو يق ـ مثلا ـ أنه يتعين زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ لتحقيق هدف التوسع، و بالتالى يمكن ترجمة هذه الزيادة فى شكل حصص محددة من المبيعات لكل مندوب مبيعات فى الشركة.

ومن ناحية أخرى قد يرى قسم الانتاج أن من الممكن زيادة معدلات الربح عن طريق زيادة كفاءة عملياته. و بناء على ذلك، يتجه إلى استخدام معدات رأسمالية جديدة تزيد من كفاءة العاملين بنسبة ٣٠٪. و بقليل من التفكير، تستطيع أن تتصور الطرق العديدة التى تتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف عملية لكل قسم، بل ولكل عامل أو موظف فى واقع الأمر.

إن العملية التى وصفناها هى فى الواقع دورة تتكون من أر بع خطوات، كما يوضحها شكل (١٤ ـ ١)، تتمثل فى وضع معايير، وتسجيل الأداء الفعلى، ومراجعة الأداء على ضوء تلك المعايير، وتحديد الاجراءات التصحيحية. وتشكل تلك الخطوات الأر بع مجتمعة وظيفة رقابية. و يلعب تقو يم الأداء دورا رئيسيا فى العملية الرقابية لأنه يؤدى مهمة المراجعة وتسهيل عملية المراقبة. فتقو يم الأداء، إذن، نظام للتدقيق تتولد عنه المعلومات اللازمة للرقابة وتوجيه العمليات فى المنظمة. وعادة ما تبدأ عملية المراجعة فى أدنى مستوى للعمليات حيث يتم مراجعة أداء كل موظف بوساطة المشرف المباشر فى كل إدارة. و يتم مراجعة أداء الادارة كله فى مستوى التحليل الذى يعلوه مباشرة. أخيرا، يقوم مجلس الادارة أو الأمناء بتقو يم الأداء الكلى للمنظمة كلها.



شكل ١٤ ـ ١ دورة مراجعة الأداء

يمكن أن تتخذ الرقابة نفسها عدة أشكال تتضمن جميعها قرارات إدارية. وتتمثل إحدى وسائل رقابة الأداء في الاختيار، والتعيين، والترقية. فالنوعية الشخص الذى يتم اختياره، والوظيفة التى يتم تعيينه فيها تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفى. وهناك مجموعة أخرى من القرارات التى يراد بها مراقبة الأداء وهى تصميم الوظيفة والتنظيم. ومن الممكن الاستفادة من نتائج الأداء فى الكشف عن طرق إعادة توزيع المهام والمسئوليات فى المنظمة. زيادة على ذلك، حينما تفكر الادارة فى ربط الحوافز بالأداء، يكون تقو يم الأداء مهما كأساس لاتخاذ قرارات تفاضلية فيما يتعلق بالحوافز. وأخيرا، لا بد أن تستند أى قرارات تتخذها المنظمة بشأن تحسين الأداء من خلال التدريب وصور أخرى للتغيير والتطو ير التنظيمى، على تقو يم مقدار النقص فى المهارات الذى يتم فى مرحلة مراجعة الأداء.

و يخدم تقدير او تقو يم الأداء، على الأقل، الأغراض التالية:

١ ـ قرارات الترقية والفصل من الخدمة والنقل.
٢ ـ معلومات مرتدة للموظفين، فيما يتعلق برأى المنظمة حول أدائهم.
٣ ـ تقدير مدى الاسهامات النسبية التى يقدمها الأفراد، وكل الوحدات الادارية فى تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
٤ ـ قرارات المكافأة بما فى ذلك مكافآت الجدارة والترقيات والمكافآت الأخرى.
٥ ـ معايير لتقو يم فعالية قرارات الاختيار والتعيين بما فى ذلك تناسب المعلومات المستخدمة فى اتخاذ هذه القرارات.
٦ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية والتطو يرية للعاملين وكل الأقسام فى المنظمة.
٧ ـ معايير لتقو يم قرارات التدريب والتطو ير.
٨ ـ توفير معلومات يتم على أساسها وضع خطط جدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

من الذين يجب تقو يم أدائهم؟

يتم تقو يم كل شخص فى المنظمة، ولو بصورة ضمنية. علاوة على ذلك، ما دام الناس يهتمون بالأداء فى المنظمة، فلا بد أن يسعى المديرون إلى جعل عملية تقو يم الأداء منظمة وخالية من الأخطاء ما أمكن ذلك.

على المديرين أن يتذكروا أنه إذا كان الأداء فى الوظيفة ضروريا لرسالة الوحدة أو الادارة أو المنظمة، فلا بد من مراقبته ورصده بالصورة الواردة فى شكل (١٤ ـ ١). على أن الممارسة الفعلية فى هذا المجال تختلف من منظمة لأخرى فى الولايات المتحدة. فقد بينت نتائج إحدى الدراسات أن ٢٦٪ من الشركات التى شملتها الدراسة لا تملك نظاما رسميا محددا لتقو يم الأداء بالنسبة لمستوى الادارة الأول، وأفادت ٢٩٪ من الشركات عن عدم وجود خطة محددة لتقو يم الأداء فى مستوى الادارة الوسطى، و ٤٥ ٪ تفتقر إلى خطة محددة لتقو يم الأداء فى مستوى الادارة العليا.[٥]

تدل هذه النتائج على أنه لا توجد لدى أغلبية أصحاب الأعمال فى الولايات المتحدة أى برامج رسمية محددة للتقو يم، حتى بالنسبة للادارة العليا. ومن الواضح أنه لا يوجد مبرر يجعل المنظمات تستثنى أى مجموعة من الموظفين من تقو يم الأداء. فالحاجة إلى مراجعة ومراقبة وتحسين الأداء قائمة فى كل مستو يات ومجالات العمل بالمنظمات.

ما هى الجوانب التى يجب على المديرين تقو يمها؟

الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة. ومن أصعب المشكلات التى يواجهها المديرون عند الاعداد لتقو يم الأداء تحديد أى بعد أو جانب يلزم تقو يمه. لقد أدرك باحثو السلوك التنظيمى ـ منذ وقت طو يل ـ أن هناك مشكلات تتعلق بدراسة الأداء أشار وا لها بمستوى أو وحدة التحليل.[٦]

فمن الممكن تقو يم الأداء على خمسة مستو يات:

١ ـ نتائج المشروع أو المنظمة (مثل الأر باح أو حصة الشركة فى السوق).
٢ ـ نتائج الوحدة أو القسم (مثل كفاءة الوحدة أو معدلات الحوادث أو مستو يات الانتاج).

٣ ـ نتائج أعمال الفرد (مثلا عدد الوحدات التى ينجزها العامل وفاعلية المشرف فى توجيه عمل المرؤوسين أو إنتاجية أحد محللى النظم أو نوعية العلاج الذى استخدمته ممرضة).

٤ ـ سلوك الفرد (مثلا الخطوات التى يتبعها مبرمج الحاسب الآلى فى إعداد برنامج، أو طريقة أحد المديرين فى قيادة مجموعة من المرؤوسين).

٥ ـ السمات الفردية التى تؤثر على السلوك (مثلا الاتجاهات والمعتقدات والتوقعات والمهارات والاستعداد والقدرات).

يؤثر كل مستوى للأداء على المستويات اللاحقة. وعلى ذلك ستؤثر المهارات فى الرياضيات، على سلوك المبرمج (إجراء حسابات غيبا) عند تصميم برنامج فى الحاسب الآلى. وسيكون لعملية إجراء الحسابات الرياضية بالتالى، تأثيرها على إنجاز العمل، وجودة البرنامج الذى يقوم الشخص بتصميمه. كما سيؤثر مدى نجاح المبرمج (والموظفين الآخرين فى جماعة العمل) فى اداء مهامه على الانتاجية والمقاييس الأخرى لفاعلية إدارة البرمجة والنظم بأكملها. أخيرا، فاننا نتوقع أن يكون لمستوى الكفاءة تأثير على عائد أسهم المنظمة ككل.

اى مستويات الأداء يجب تقويمه ؟

من الجوانب التى ترتبط ارتباطا وثيقا بمسألة ما الذى يتم تقويمه هو مستوى الأداء. وعلى المديرين أن يفكروا مليا فى التشعبات المتضمنة فى هذه المسألة. فمن الواضح أن المنظمات تستخدم الأفراد لتحقيق أهداف تنظيمية (مثل الربح والتوسع والتطور والكفاءة والخدمات)، ومع ذلك يستبعد أن يعزى الارتفاع أو الانخفاض فى بعض مؤشرات الانجاز فى المؤسسة (مثل العائد من أسهم راس المال) إلى أفعال موظف واحد أو حتى جماعة من الموظفين باستثناء المستويات الادارية والتنفيذية العليا. وتؤثر العوامل التى تتعدى نطاق الفرد، (مثل سلوك الأفراد الآخرين، والجماعات ودخول منافسين جدد فى السوق، والتحكم أو الانكماش فى الحالة الاقتصادية)، على ذلك المستوى الأساسى بغض النظر عن أى تأثيرات فردية مباشرة أخرى.

فى الجانب الآخر، أثبت البحث السلوكى أن قياس السمات العامة للفرد (مثل الذكاء، والمعرفة بالرياضيات، وتوفر مهارات معينة) مشكوك فى ارتباطه المؤثر بتقويم الأداء.[٧] أما ناحية التطبيق، فان أغلب نظم تقويم الأداء تستخدم مزيدا من مستويات التحليل الواقعة بين هذين الطرفين.

تشير بحوث السلوك التنظيمى إلى أن هناك عاملا واحدا يحدد مستويات التحليل التى تستخدم فى تقويم الأداء وهو الغرض أو الهدف المراد تحقيقه من تقويم الأداء.[٨]

ماهو العرض من التقويم ؟

يعرض شكل (١٤ ـ ٢) مجموعة من الأغراض الادارية المراد تحقيقها بواسطة تقويم الأداء. و يحدد مستوى التحليل المناسب لاستخدامه فى قياس الأداء. تتصل قرارات الترقية والنقل وإنهاء الخدمة بالأفراد، وتبنى هذه القرارات على جدارة الفرد فقط. وعلى ذلك، فمن المنطقى أن تعكس المعلومات الخاصة بالأداء والمستخدمة فى اتخاذ هذه القرارات النتائج التى يحققها الفرد، وظيفية وسلوكية. كذلك إذا كان الغرض من تقويم الأداء توفير معلومات مرتدة لتمكين العاملين من تحسين أدائهم، فستكون المعلومات على مستوى الفرد هى الملائمة فى هذا المقام.

يعتمد مستوى التحليل الملائم لتحديد الجدارة، من جهة ثانية، على طبيعة العمل وطريقة تنظيم العمل فى المنظمة. فاذا كان اهتمام الادارة منصبا على جدارة الفرد فحسب، فان نتائج عمل الفرد هى الأساس المناسب لتقويم الأداء. على أنه يستحيل فى بعض الحالات الأخرى، التوصل إلى طرق فنية يمكن بمقتضاها معرفة مدى إسهام الأفراد فى فعالية الوحدة. و ينطبق ذلك على الأعمال التى تتطلب عملا جماعيا، على سبيل المثال. وفى هذه الحالة تكون الوحدة أو الادارة هى وحدة أو مستوى التحليل المناسب لتحديد الجدارة.

يمثل تشخيص الاحتياجات التدريبية وتقويم فعالية برامج التدريب والتطوير مجالا أخر من مجالات اهتمام المديرين. وفى مثل هذه الحالات، لا يلزم أن يعرف المدير النتائج بل على الأرجح معرفة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية التى تؤثر على النتائج. وعلى ذلك، فمن المنطقى أن يركز تقويم الأداء على الأنماط السلوكية والسمات الشخصية للفرد عند تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية. و ينطبق ذلك أيضا حينما تتجه الادارة إلى تأكيد صحة وسلامة معايير الاختيار والترقى. إذ يلزم أن يركز تقويم الأداء على مدى نجاح معايير الاختيار والترقى فى التنبؤ بالسلوك المستقبلى فى الوظيفة.

السلوك في المنظمات
ما الذى يجعل بعض المديرين متفوقين فى الأداء

قام شارلس قارفليد (Charles Garfield) رئيس مركز تطوير الأداء فى بيركلى بكاليفورنيا (Peak Performance Centre)، بدراسة أكثر من ثلاثمائة مدير في المؤسسات. وتوصل إلى أن المديرين الأعلون أداء يشتركون فى خصائص رئيسية عديدة تميزهم عن الآخرين الذين هم أقل اداء.

يشترك المديرون الذين يتميز اداؤهم بالتفوق فى أى مستوى من مستويات الادارة فى ست خصائص فهم يتجاوزون مستوى الأداء السابق و يتجنبون الاسترخاء فى اداء أعمالهم الحالية، و يستمتعون بطريقة أدائهم للعمل، و يستعرضون الأحداث المقبلة فى أذهانهم. ولا يعقدون مجالس المحاسبة لتحديد مسئولية الخطأ أو الفشل، و يقومون بدراسة أسوأ النتائج الممكنة لأى تصرف قبل الدخول فى مخاطرة ما.

اما على مستوى المديرين العامين فتبرز أربع مهارات أخرى: فدائما ما يتوافر لدى المتفوقين فى الأداء فى هذا المستوى وقت كاف للتخطيط المسبق قبل أن ينتقلوا من مشكلة إلى أخرى. زيادة على ذلك، فهم ناجحون فى اقناع الآخرين بأفكارهم و يتحملون المسئولية تجاهها بدلا من التملص منها، كما يفعل المديرون البيروقراطيون الذين تعوزهم الأصالة والشخصية. إنهم يتحملون الرفض من الآخرين والخسارة بروح عالية و يميلون إلى مناصرة الأفكار الجديدة بدلا من تركها تزوى دون تجريبها.

أما بالنسبة للمراكز الهامة فى قمة الادارة فان أهم الخصائص الاضافية تتمثل فى القدرة على رفض النزعة نحو الكمال والتظاهر بها. زيادة على ذلك، فان المتفوقين فى الأداء فى أعلى المستويات الوظيفية يوجدون توازنا مناسبا بين الاستقلال والتوجيه وذلك بوضع أهداف محددة للمرؤوسين مع إتاحة حرية التصرف لهم فى نفس الوقت. كما أنهم يحسنون بناء فرق العمل والحد من القيود البيروقراطية التى تحيط بها. وأخيرا، يسعى مديرو المستوى الأعلى المتفوقون فى أدائهم إلى تجويد أعمالهم بدلا من التركيز على حجم الانتاج فقط، و ينظرون إلى تدريب وتطوير المديرين الأخرين كواحدة من المسئوليات الرئيسية المناطة بهم.

مأخوذة من: Erik Larson: "Why are Some Managers Top Performers? A Researcher Picks out 16 Characteristics", Wall Street Journal, January 21, 1983, p. 1.

من يقوم بتقويم الأداء؟

هناك - على الأقل - خمسة مصادر لتقويم الأداء وهى: المشرفون، والزملاء،[٩] والموظف المراد تقويم أدائه (تقويم ذاتى)،[١٠] ومرؤوسو الشخص المراد تقويم أدائه،[١١] وأشخاص من خارج المنظمة كالعملاء مثلا. وقد يشمل التقويم مجموعة من هذه المصادر. و يتوقف ملاءمة هذه المصادر على الغرض من التقويم، ونوعية المعايير المستخدمة، والشخص المراد تقويم أدائه. وهناك العديد من الحالات التى يمكن أن تبين مدى ملاءمة مصادر معلومات التقويم المختلفة:

تتضمن الحالة الأولى عاملا ماهرا يقوم بتشغيل مكنة خراطة فى إحدى الورش يتعلق الغرض الأساسى لتقدير كفاية العامل لتقويم أدائه، وذلك لتحديد مقدار الزيادة فى راتبه (علاوة الجدارة) للعام القادم. فى مثل هذه الحالة، تستخدم أغلب المنظمات المشرف أو الرئيس المباشر كمصدر أساسى للمعلومات. فالرئيس المباشر هو أكثر معرفة بنوعية أداء الموظف وفى موقف يمكنه من إصدار أفضل التقديرات حول المستوى النسبى لأداء عاملين عديدين.

قارن هذه الحالة بأخرى يكون فيها الغرض من التقويم تطويريا أكثر منه تقويميا، كأن تستخدم المنظمة مثلا، تقويم الأداء فى تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار طرق معالجتها، مثل التدريب خارج الوظيفة على مهارات ذات علاقة بالوظيفة. وفى حالات كهذه تستخدم المنظمات غالبا تقويمات الرئيس المباشر والتقويم الذاتى (تقويم الموظف لأدائه بنفسه). وتضم جلسة مراجعة الأداء، عادة، المشرف والموظف المراد تقويم أدائه حيث يتم استعراض أداء الموظف للفترة السابقة. ولا يتركز النقاش هنا على إجراء مقارنات نسبية بل على الاحتياجات المحددة لذلك الموظف.

شكل ١٤ ـ ٢ مستويات تحليل وأغراض تقويم الأداء

الغرض	مستوى التحليل
ـ الترقية والنقل وإنهاء الخدمة.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ـ التغذية المرتدة للعاملين.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ـ تقويم الجدارة النسبية:	
الفرد الجماعة	نتائج عمل الفرد
	نتائج الوحدة أو القسم
ـ المكافأة والعلاوة	نتائج الشركة
ـ تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ـ تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية.	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد.
ـ تقويم فعالية التدريب.	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد
ـ المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوة العاملة وجدولة الانتاج	نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة أو القسم.

لنأخذ حالة ثالثة تتضمن تقويم أداء موظف مهنى ذى مهارات عالية مثل باحث يعمل فى شركة متخصصة فى مجال البحث والتطوير، كمختبرات بل، أو مؤسسة راند. ففى وضع كهذا، لا يكون للرئيس المباشر، عادة، الالمام بالعمل الذى يؤديه المرؤوس بصورة تجعله يحكم فيه على أدائه بدرجة معقولة. كذلك تعتمد المنظمة على التقويم الذاتى، أو تقويم زملاء العمل لتحديد الراتب والترقيات. و يشير البحث، حول التقويم الذاتى وتقويم الزملاء، إلى أن هاتين الطريقتين تعملان بفعالية حينما تتوافر درجة عالية من الثقة المتبادلة ووضوح الرؤية بالنسبة للزملاء وعندما يكون الغرض الأساسى من التقويم هو التطوير وليس مجرد التقويم فحسب.[١٢]

من الممكن أن تنشأ مشكلة، حينما لا تكون الادارة أو الزملاء فى وضع يمكنهم من تحديد فعالية أداء شخص معين. فمن اللازم أن يصدر الحكم حول فعالية الأستاذ الجامعى أو الطبيب مثلا، من أشخاص ليسوا بموظفين أو عاملين فى المنظمة، فيما يتطلب الحكم على فعالية أحد المشرفين فى قيادة المرؤوسين أراء أو أحكام أفراد ليسوا جزءا من الادارة.

تكون أحكام مثل هؤلاء الأشخاص غير المنتمين للمنظمة مطلوبة حينما يراد تقويم الأثار البعيدة المدى على أداء أحد الموظفين. فهؤلاء الأفراد هم الوحيدون الذين يوفرون معلومات ذات معنى حول معايير الأداء. فبالنسبة لتحديد مدى فعالية المدرس، مثلا، فان الطلاب فقط هم القادرون على إصدار هذه الأحكام الصحيحة. فيما يكون المرضى الذين يتلقون العلاج من الطبيب هم المصدر الوحيد للمعلومات الصحيحة عن مدى فعالية استشارته الطبية. هذا لا يعنى أن هذه الأحكام خالية من العيوب، إذ أن المنتفعين بالخدمة غالبا ما يتأثرون ببعض جوانب السلوك المهنى التى لا علاقة لها بما يقدمه الشخص المختص. لذا، فقد يتأثر الطلاب فى المدى القريب، بروح الفكاهة لدى الأستاذ، دون أن يتنبهوا لمحدودية المعرفة التى نقلها لهم الأستاذ إلا بعد مرور خمس سنوات أو اكثر على المقرر الذى تم دراسته. كما يمكن أن يعجب المريض بسلوك الطبيب، و يغفل عن خطأ الطبيب فى خلط أعراض المرض، أو عدم رؤيتها عند التشخيص. إن اهم جانب فى هذه المسألة، هو أن تحدد المنظمة أفضل المصادر للمعلومات فيما يتعلق بكل جانب من جوانب أداء الموظف وضرورة استخدام عدد من هذه المصادر فى عملية التقويم.

كم عدد المرات التى يجب أن يقوم فيها الأداء؟

هناك مسألتان تدخلان فى عملية تحديد فترات تقويم الأداء:

أولا ـ من الممكن أن تقرر المنظمة ذلك على أساس دورى محدد اثنا عشر شهرا مثلا، أو بربط عملية التقويم للموظف «بنقاط أو مراحل طبيعية» مثل اكتمال مشروع أو عمل معين.

ثانيا ـ قد تتطلب المنظمة أن يبادر الرؤساء أو المشرفون بالتقويم، أو بوضع نظام يطلب الموظفون بموجبه تقويم أدائهم.

يتوقف مدى ملاءمة هذين البديلين على طبيعة العمل المؤدى ونوعية العاملين الذين يؤدون ذلك العمل. فاذا كانت المهام عادية وبسيطة نسبيا أو كانت المهارات ذات العلاقة بالعمل منخفضة لدى الموظفين، فقد يكون التقويم الدورى الذى يقوم به الرئيس المباشر هو الأفضل. أما إذا كانت للمرؤوسين مهارات عالية ومتخصصة فى مجال عملهم ولا يرتبط أداء المهام بفترات دورية محددة، فمن الأرجح أن يكون النظام الذى يطالب فيها المرؤوسون بالتقويم هو الأفضل.[١٣]

كيف يتم نقل نتائج تقويم الأداء؟

توضح نماذج التعزيز والتعلم التى تم عرضها فى الفصلين الثالث والخامس أن الموظفين لن يرفعوا مستوى أدائهم دون أن تتوافر لهم معلومات مرتدة حول أدائهم. وبناء على ذلك، فقد يكون نقل نتائج تقويم الأداء للعاملين، من الناحية العملية، أكثر الخطوات أهمية فى دورة تقويم الأداء.

على الرغم من أهمية هذه الخطوة، إلا أن المديرين يحجمون عن نقل نتائج تقويم الأداء للمرؤوسين. ويورد أحد المختصين فى هذا المجال شواهد تفيد بأن الرؤساء المباشرين قد اكتشفوا أن تجربة نقل معلومات التقويم السلبية تجربة غير سارة.[١٤] ويعتقد خبراء أخرون أن المشرفين يتحفظون ولا يعطون تفصيلات حينما يضطرون إلى مواجهة المرؤوس بحقائق تقويم أدائه.[١٥] وقد كشفت إحدى الدراسات حول تقويم الأداء أن الأشخاص الذين يتولون تقدير الأداء ويعلمون أن نتائج تقويمهم تستخدم لأغراض إدارية يقومون، فى الواقع، باعطاء تقديرات أعلى من التقديرات التى تستخدم نتائجها لأغراض البحث فقط حيث لا يضطرون فى الحالة الأخيرة إلى التعامل مع من قاموا بتقويم أدائهم.[١٦]

استراتيجيات نقل نتائج تقويم الأداء:

بالرغم من عدم ارتياح القومين لتقديم معلومات مرتدة للأفراد، إلا أن هذه الخطوة ضرورية إذا كان المراد أن يحافظ المرؤوسون على أدائهم ويطوروه.

وقد أورد خبراء عديدون فى هذا المجال ثلاث استراتيجيات للتغلب على مقاومة المديرين لنقل نتائج تقويم الأداء بيانها كما يلى:

بلغ واقنع: هذا النهج شائع الاستخدام حيث يقوم المشرف بنقل المعلومات الايجابية والسلبية معا، ثم يثبت صحة التقويم، كما يحاول المشرف أن يؤثر على المرؤوس حتى يحصل على التزام منه بتحسين مستوى أدائه.

بلغ وانصت: تماثل هذه الاستراتيجية سابقتها ما عدا محاولة المشرف إثبات صحة التقويم. بدلا عن ذلك يتابع الرئيس المباشر ردود فعل المرؤوس تجاه التقويم وارشاده بأسلوب غير موجه.

حل المشكلات: يعتقد معظم الخبراء فى هذا المجال أن هذه الاستراتيجية هى أفضل أسلوب من منظور الدافعية لأنه يتضمن مبادىء وضع الأهداف التى تم عرضها فى الفصل الخامس. فمن الناحية التطبيقية النموذجية، يقوم الموظفون بتقويم أدائهم ومراجعته وفق أهداف تم الاتفاق حولها مسبقا. ومن الأمثلة المعروفة لذلك مدخل الادارة بالأهداف الذى يحاول إيجاد حلول لمشكلات الأداء بدلا من التركيز على المشكلات (راجع الفصل الخامس).[١٧]

إن الشواهد الموثوقة حول فعالية هذه الاستراتيجيات محدودة جدا، إلا أن بعض الشواهد التجريبية تشير إلى أن مدخل حل المشكلات أكثر فاعلية من حيث رفع درجة رضا الموظفين بعملية التقويم واتجاههم نحو تحسين الأداء.[١٨] أما فى مجالات التدريب، فقد يؤدى أسلوب المقابلات الموجهة (Non - Participative Interview) إلى تغيير كبير فى السلوك. وأخيرا من المحتمل أن تكون مقابلات التبليغ والاقناع أكثر فاعلية بالنسبة للموظفين من ذوى الخبرة المحدودة والذين يتدربون من خلال أدائهم فى الوظيفة.[١٩]

أهمية التجرد والدقة فى التقويم :

توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى أن العدالة والدقة (المدركتين) لهما نفس القدر من الأهمية بالنسبة للطريقة المتبعة فى تبليغ نتائج تقويم الأداء. وقد توصلت إحدى هذه الدراسات إلى أنه من اللازم أن تكون إجراءات التقويم مفهومة بالنسبة للموظفين كاجراءات عادلة ودقيقة إذا ما أريد لها أن تؤثر فى الأداء.[٢٠] زيادة على ذلك، أشارت الشواهد التجريبية إلى أن عملية مراجعة الأداء نفسها هى التى تؤثر فى تلك المدركات وليس التقدير الذى يحصل عليه المرؤوس.[٢١]

توصل اثنان من الباحثين، فى دراسة مماثلة، إلى أن هناك ثلاثة عوامل ترتبط بردود الفعل الايجابية للموظفين تجاه تقويم الأداء وهى: توفر الفرصة للموظفين للتعبير عن أرائهم فى عملية مراجعة الأداء، واستخدام جوانب العمل ذات الصلة الوثيقة بالموظفين فى تقويم الأداء، ومناقشة الأهداف والخطط خلال مراجعة الأداء.[٢٢]

أخيرا كشفت إحدى الدراسات عن وجود اختلافات فى طريقة تفاعل المديرين والعاملين مع عملية تقويم الأداء. وقد اكتشف الباحثون أن مدى اقتناع ورضا المديرين بتقويمهم للأداء يتوقف على مدى اعتقادهم بأن تقويمهم فى كل جانب من جوانب أدائهم كان عادلا. أما العاملون، من الجانب الآخر، فانهم يميلون إلى التركيز على عملية تقويم الأداء كلها و يتشككون فى عدالتها، بوجه عام، عند تحديد مدى رضاهم واقتناعهم بتقويمات الأداء.[٢٣]

الحاجة إلى معارف إضافية :

بالرغم من الاتفاق العام حول أهمية توافر معلومات مرتدة عن تقويم الأداء، يشير د. إلجن (D.R. Ilgen) وزملاؤه إلى أن طبيعة عملية التغذية المرتدة معقدة وأن ما نعرفه عنها محدود جدا.[٢٤] وقاموا، فى دراسة فريدة، بتحليل أزواج يتكون كل منها من رئيس ومرؤوس، وتقويم مدى الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، حول جوانب مراجعة تقويم الأداء.[٢٥]

كما يقدم الباحثون النصائح التالية للمديرين:

١ ــ يجب أن تكون التغذية المرتدة صريحة ومباشرة، من الناحية السلوكية، بقدر الامكان.

٢ ــ ستكون ردود فعل المرؤوس أكثر إيجابية إذا ما أحس بأن للرئيس المباشر مرجعية وتخصصية (مع افتراض تعادل الأشياء الأخرى). فالقوة المرجعية هى التأثير على المرؤوس بحكم نظرته للرئيس كزميل جدير بالاحترام. أما القوة التخصصية فهى التأثير على المرؤوس بموجب نظرة المرؤوس للرئيس على أساس أنه يملك المعرفة التخصصية عن الأداء.

٣ ــ على الرؤساء أن يقدموا معلومات مرتدة محددة طوال العام وليس لمرة واحدة فى لقاء رسمى لمراجعة الأداء.[٢٦]

المشكلات الرئيسية لتقويم الأداء:

أدرك الخبراء فى مجال تقويم الأداء ــ منذ سنوات ــ أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطا. و يمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء فى وقت لاحق. و يمكن أن يقع الخطأ فى مرحلة متأخرة ــ أيضا ــ عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفى ضوء ذلك يمكن أن يعنى «الأداء الجيد» بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعنى الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ فى عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التى يتم استرجاعها مع أى معايير للمقوم. وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

من الواضح أن عملية الأداء محفوفة بالأخطاء المحتملة، و يمكن إيجاز كل المشكلات التى تبرز فى عملية تقويم الأداء فى مصطلحين هما درجة الوثوق والصحة. و ينطبق المصطلحان على عملية التقويم بأكملها، و يشيران إلى مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدمة فى القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين.

المشكلات المتعلقة بدرجة الوثوق :

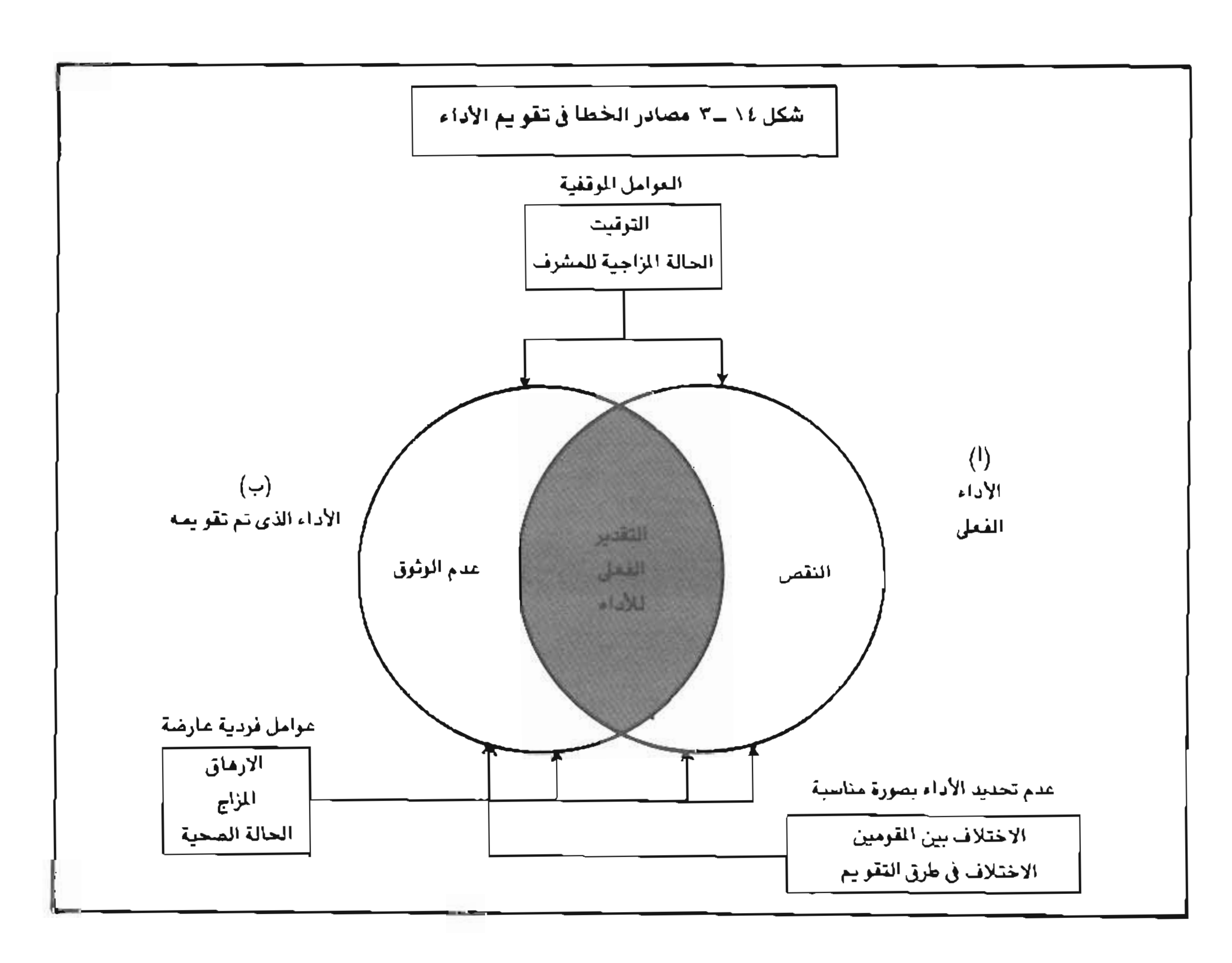
يتمثل المطلب الأول لأى نظام لتقويم الأداء فى درجة الوثوق أو الاعتماد عليه. وتشير درجة الاعتماد فعليا إلى خاصتين رئيسيتين للطريقة التى تجمع بها المعلومات الخاصة بالأداء وهما الاتساق والثبات.يتطلب الاتساق أن تتطابق طريقتان مختلفتان لجمع

البيانات فى النتائج التى يتوصلان إليها. فحينما تستخدم خاصيتان لقياس نفس الجانب من جوانب الأداء فى الوظيفة فى نفس نموذج تقدير الكفاية ــ على سبيل المثال ــ فمن اللازم أن تتفق إجابات المشرف لهاتين الخاصيتين عند تقو يمه لأداء نفس المرؤوس. أيضا يجب أن تتفق النتائج التى يتوصل إليها المقومان اللذان يجريان المقابلة لتقو يم اداء نفس الموظف اتفاقا جوهريا.

اما الثبات فيتطلب أن تعطى أداة القياس المستخدمة نفس النتائج وعدة مرات متتالية، إذا لم يحدث تغيير فى الخاصية المفترض قياسها بواسطة هذه الأداة. لذلك فاننا نتوقع أن تكون المعلومات الواردة فى نموذج التقو يم حول الطريقة التى تعالج بها المرضة مرضاها متماثلة فى يومى الاثنين والثلاثاء إذا لم يحدث تغيير فى طريقة المعالجة بين هذين اليومين.

هناك عوامل موقفية وشخصية ــ فى الواقع العملى ــ يمكن أن تؤدى إلى عدم الاتساق أو الثبات حينما يتم تقو يم العاملين. و يوضح شكل (١٢ ــ ٣) أكثر مصادر الخطأ شيوعا فى عملية تقو يم الأداء.[٣٧]

لنفترض انه يتعين على أحد المشرفين كتابة تقرير لتقو يم أداء أحد البنائين. هناك ثلاثة جوانب أساسية لهذا العمل يتم تقو يمها، وهى سرعة أو معدل أداء العمل، والدقة فى العمل، ومقدار المواد المهدرة (الطوب والملاط وخلافهما). فاذا كانت هناك طريقة مثلى لتقو يم عمل البناء، فيمكننا قياس الأداء بصورة معقولة، و بالتالى يمكننا جمع المعلومات التى تمثلها الدائرة (أ) فى الشكل ١٤ ــ ٣ ولكن، لسوء الحظ هناك العديد من مصادر الخطأ التى تظهر حينما يتم تقو يم الأداء، و بالتالى تكون النتيجة، حصولنا على المعلومات التى تمثلها الدائرة (ب). و بعبارة أخرى، بالرغم من أننا نسعى دائما إلى الحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة إلا أن المعلومات التى تنتج عن الضعف البشرى الملازم للشخص الذى يراقب الأداء دائما ما تكون عرضة لدرجة من الخطأ.



قد تبرز المشكلة الأولى حينما يغفل الملاحظ - وهو فى عجلة من أمره - درجة الدقة فى أعمال البناء، و يضع تقديرات للسرعة والفاقد فى المواد. وفى هذه الحالة يكون التقو يم قد أغفل واحدا من جوانب الأداء كلية و بالتالى يكون الأداء الذى تم تقو يمه ناقصا. وتتمثل الجوانب التى أغفلها جزء الدائرة (أ) الذى لا يتطابق مع الدائرة (ب)، وهذا يعنى أن الطريقة التى استخدمها الملاحظ غير كافية (معيبة).

هناك عوامل موقفية أخرى عامة يمكن أن تؤدى إلى تقلب وعدم ثبات تقو يمات الأداء وهى، توقيت التقو يم، وتأثيرات المقارنة، وخصائص المدير الذى يقوم بالتقو يم مثل حالته المزاجية. لنفترض ــ مثلا ــ أن البناء يحصل على تقديرات أعلى ومنتظمة إذا ما قام الملاحظ بتقو يم أدائه فى نهاية اليوم، بعد أن تمت إزالة الأنقاض المتناثرة. ففى هذه الحالة يؤثر التوقيت الذى أجرى فيه التقو يم على النتائج، فى الوقت الذى يجب أن يكون له تأثير فى الواقع. أما تأثيرات المقارنة، فهى ظواهر تتضمن المقارنات النسبية التى تتدخل وتؤثر فى تقديرات المقوم. فقد يختلف التقدير الذى يحصل عليه البناء ــ مثلا ــ اعتمادا على البناء الآخر الذى قام الملاحظ بتقو يم أدائه قبل قليل. وعليه فمن المحتمل أن يظهر عمل البناء ــ موضوع التقو يم ــ أعلى من المعدل العادى إذا كان تقو يمه لاحقا لمستوى منخفض جدا لبناء آخر. وعلى عكس ذلك، قد يظهر أداء هذا البناء سيئا إذا ما جاء تقو يمه بعد تقو يم بناء ممتاز. أخيرا، هناك خصائص شخصية عارضة عديدة للملاحظين، تشمل أمزجتهم وحالة الارهاق التى يصابون بها، يمكن أن تؤثر فى تقو يماتهم.

من الممكن أن يؤدى عدم التعريف الوافى للأداء فى الوظيفة أيضا إلى تقو يمات لا يعتد بها. فعلاوة على مشكلة حذف بعض الجوانب الرئيسية للأداء عند تقو يم أداء أحد الموظفين، **هناك نوعان من الأخطاء التى يمكن أن تظهر:**

أولهما ــ احتمال اختلاف اثنين من المشرفين حول عناصر ومكونات الأداء الوظيفى، إذ يرجح أن تكون تقديراتهما لنفس الموظف فى نفس الوقت مختلفة فى هذه الحالة.

ثانيا ــ من الممكن أن يؤدى نوع النموذج المستخدم فى التقو يم، أو الطريقة المستخدمة فى التقو يم إلى تباين غير مرغوب فيه فى التقو يم. فقد اتضح من خلال البحث والممارسة ــ مثلا ــ أن توقعات الأداء التى تستخدم المقابلة الشخصية كطريقة للتقو يم تختلف مع طرق التقو يم النمطية المؤطرة كالتقديرات الشكلية الرسمية مثلا. يتعلق مصدر الخطأ الشائع فى تقديرات الأداء بالتغييرات العرضية فى الموظف، والتى تؤثر فى التقو يم ولا تعكس الصورة الحقيقية لأدائه الفعلى. ومن الأنماط الشائعة لهذا النوع من أنواع الخطأ الارهاق، والمرض، والحالة المزاجية للموظف. فاذا تمت مراجعة الأداء حينما يكون الموظف فى حالة إرهاق شديد مثلا (فى نهاية أسبوع حافل بالعمل) ــ أو مريضا ــ أو مصابا بحالة إحباط أو اكتئاب، فقد يظهر الأداء، كما قدره المشرف، أقل بكثير من مستو يات الأداء العادية.

كيفية تحسين درجة الوثوق :

تحد مصادر عدم الوثوق الثلاثة الشائعة فى تقدير الأداء، والتى ذكرناها قبل قليل (وهى العوامل الموقفية، وعدم التعريف الوافى للأداء، والتغيرات الوظيفية فى الأفراد)، ــ من درجة ثبات واتساق الطريقة التى يقوم بموجبها المديرون عمل الموظفين. أما من الناحية العملية، فهناك طرق عديدة متوافرة للمديرين لتحديد مدى درجة الوثوق فى نظام معين لتقو يم الأداء، وعدة أساليب لمضاعفة درجة الوثوق فى ذلك النظام. و يتضمن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام فى هذا المجال القيام بملاحظات متعددة للأداء الوظيفى. فاذا حدد المديرون الدقة ــ مثلا ــ كأحد الجوانب الرئيسية لوظيفة البناء، فلا بد من وضع أسئلة عديدة لتقو يم هذا الجانب من الأداء وسيظهر الاتفاق بين هذه البنود مدى الاتساق فى التقو يم.

يجب أن يتم تقو يم الأداء بوساطة أكثر من مراقب واحد كلما أمكن ذلك حيث إن الاختلاف بين المقومين يدل على عدم اتساق فى عملية التقو يم. و يمكن زيادة نسبة الاتفاق بين المقومين باطلاعهم على خصائص الأداء التى يتعين عليهم الاهتمام بها وتوحيد طرق القياس التى يستخدمونها.

أخيرا، على الادارة أن تسعى إلى الحصول على مؤشرات عديدة حول الأداء لفترات زمنية قصيرة. فالاتفاق بين التقو يمات التى تجرى على حدة كل أسبوع (على افتراض أن الأداء لم يتغير)، يدل على ثبات عملية التقو يم. ور بما تكون اليقظة هى أفضل طريقة لضمان درجة الوثوق فى تقو يم الأداء ــ أى البحث عن الطرق التى قد يكون للتباين وعدم الثبات فيها تأثير على تقديرات المقومين.

أهمية الوثوق (التعويل) :

لماذا الاهتمام الزائد بالتعويل؟ للتعويل علاقة بانتظام وثبات القياس فيما للصحة علاقة بمدى التناسب. ومن الواضح أن الصحة صفة من الصفات البالغة الأهمية بالنسبة للمعلومات التى تبنى عليها القرارات الادارية. على أنه من الممكن أن تكون درجة صحة أداة القياس على نحو مختلف من درجة التعويل عليها كمؤشر للأداء. وهذا يعنى أنه حينما يشرع المديرون فى تقويم الأداء باستخدام طرق لا يعول عليها، فانهم سينتهون بالفشل؛ لأنه لا سبيل إلى الحصول على معلومات من التقويم ذات صلة بقرارات رقابية، مثل الترقية، والفصل من الخدمة، والنقل والتطوير، والحوافز وجدولة الأعمال. وعليه يصبح من اللازم على المديرين أن يتأكدوا بأنه من الممكن الاعتماد على طرق تقويم الأداء على أقل تقدير. أخيرا، علينا أن نسلم بعدم وجود نماذج أو طرق محددة للتقويم يمكن الاعتماد عليها تماما بالنسبة لكل المؤسسات والأعمال. فعبء التعويل فى الواقع، يقع على عاتق أولئك الذين يستخدمون أسلوب التقويم فى كل وضع تنظيمى. فمن المحتمل ألا يكون النموذج أو الأسلوب الذى يمكن التعويل عليه فى إحدى المنظمات موثوقا به تماما فى منظمة أخرى.

المشكلات المتعلقة بالصحة :

تشير الصحة إلى خاصية التناسب أو التلاؤم. فالموضوع يتعلق بمدى تناسب المعلومات المستخدمة فى تقويم الأداء للغرض المستخدمة لأجله المعلومات. **وقد ابتدع علماء النفس الصناعى والتنظيمى ثلاثة تعريفات للصحة والأساليب ذات الصلة بتقويم هذه الخاصية مقبولة بوجه عام وهى:**

• **صحة المضمون:** وتعنى أن مقياس تقدير الأداء (وتطبيقاته) مستمد بصورة منطقية، من التعريف النظرى لجانب الأداء قيد التقويم، وتعتمد درجة صحة المضمون فى مقياس الأداء على الاستنتاج الاستدلالى.

• **الصحة التجريبية:** وتعنى ارتباط مقياس الأداء بمقاييس أخرى ذات مردودات هامة. وبناء على ذلك قد يحاول المرء – على سبيل المثال – أن يؤكد صحة مقياس التوقع السلوكى (الذى سيتم تناوله لاحقا) بتقدير درجة الارتباط بين درجات مقياس التوقع ومقاييس نتائج العمل (مثل عدد الوحدات المقبولة التى أنتجت فى ساعة). ومن الأساليب الشائعة الاستخدام فى تقويم الصحة التجريبية الاستراتيجيتان المتزامنة والتنبؤية. فالاستراتيجية المتزامنة هى جمع درجات تقويم الأداء (عامل التنبؤ) ودرجات نتائج العمل (المعيار) فى وقت واحد، وتقدير مدى الارتباط التجريبى المتبادل بين الاثنين. فيما تعنى استراتيجية التنبؤ جمع درجات عامل التنبؤ (تقويم الأداء) أولا ثم درجات المعيار (نتائج العمل) فيما بعد. على أن الخبراء فى هذا المجال يوصون بالاستراتيجية التنبئية لأسباب مختلفة.[28] وتؤلف الارتباطات التجريبية، فى كلا الأسلوبين، شواهد الصحة، إذ كلما كانت درجة الارتباط كبيرة، زادت درجة صحة مقياس الأداء.

صحة البنية: وهى التأكيد على أن طرق تقويم الأداء تعمل وفق نموذج أو نظرية للسلوك والأداء، وتتوافق معها تجريبيا. وتجمع صحة البنية بين الاستنتاج الاستدلالى لاستراتيجية صحة المحتوى والمقدرات الاستقرائية للمنهج التجريبى. ولذلك يفضل أغلب الخبراء هذه الاستراتيجية على الاستراتيجيتين السابقتين.[29]

لصحة البنية معياران إضافيان يرتبطان بها: الصحة التقاربية وهى المعيار الذى يكون فيه الارتباط المتبادل بين المقاييس البديلة لنفس الجانب من جوانب الأداء – كبيرا بينهما. وعلى ذلك تتحقق الصحة التقاربية حيثما يلاحظ وجود علاقات قوية بين المقاييس البديلة لنفس خاصية الأداء.

ثانيهما : الصحة التفاضلية وهى التى تتحقق حينما تكون الارتباطات ضعيفة بين المقاييس التى تستخدم طريقة واحدة (مثل أسئلة الاختيار أو مقاييس التقدير أو المقابلات) ولكنها تقيس جوانب مختلفة للأداء، وحينما لا تكون هذه الارتباطات أقوى من تلك التى بين المقاييس التى لا تشترك فى طريقة واحدة وتستخدم لقياس جوانب مختلفة للأداء. فاذا فشل أحد المقاييس فى اختبار الصحة التفاضلية، فيمكن القول بأنه قد تأثر بتباين طرق التقويم المتميزة عن جانب الأداء الذى يتم تقويمه. فتباين طرق التقويم مصدر من مصادر الخطأ التى تقلل من صحة البنية.

حدد الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى عددا من أخطاء تقو يم الأداء التى يمكن أن تقلل من درجة صحة عملية التقو يم. وتشمل تلك الأخطاء التنميط، وأثر الهالة، وخطأ التغاير، وخطأ التماثل مع المقوم، وخطأ الانطباع الأول:

الأنماط العامة: التنميط أو القولبة شكل من أشكال النسبة،[٣٠] (نسبة صفة من الصفات)، كأن يكون المدير رأيا حول إحدى المجموعات (كالنساء مثلا) ثم ينسب ما اعتقد به من رأى إلى عضو واحد من تلك المجموعة، دون اعتبار لهذا الشخص كفرد (انظر الفصل الثالث). وتتضمن صور النسبة الأخرى معتقدات تتعلق بالآثار النسبية للحظ والجهد فى أداء الشخص.

اثر الهالة: أثر الهالة هو الاتجاه إلى تقو يم الشخص تقو يما متساو يا فى كل السمات بسبب الانطباع العام عن ذلك الشخص. وقد عرفت الهالة قبل خمسة وسبعين عاما وظلت مشكلة قائمة فى تقو يم الأداء حتى اليوم.[٣١] وتعرف الهالة، اصطلاحا؛ بالخطأ الذى يرتكبه المقوم حينما يعتبر جانبين للأداء مرتبطين ارتباطا أكبر من ارتباطهما الفعلى. مثل: إعطاء المشرف ــ على سبيل المثال ــ تقديرات متماثلة لمقدار العمل ونوعيته (دون الاعتبار لمقدار العمل الحقيقى للمرؤوس ونوعية ذلك العمل) بسبب الاعتقاد خطأ بأن هذين الجانبين مرتبطان بعضهما ببعض ارتباطا وثيقا.

خطأ التغاير: يحدث خطأ التغاير حينما يسمح المقوم للانطباع الذى كونه عن أحد الموظفين بالتأثير على الانطباع عن الموظفين الذين يلونه. فقد يعتمد حكم المشرف على مدى انسجام عمرو مع الفريق ــ مثلا ــ على مدى انسجام اللاعب السابق لعمرو مباشرة مع الفريق.

خطأ التماثل مع المقوم: يشكل هذا النوع من الخطأ مشكلة غير عادية فى محيط أنماط الجنس (النوع) والأنماط العرقية. وهو الخطأ الذى يضع فيه المقوم شخصا ما، يتفق معه فى الاتجاهات، أو الاهتمامات، أو الأصل العرقى، أو النوع، أو فى أى خصائص أخرى، وضعا مميزا عن الآخرين الذين لا يماثلونه. فحقيقة أن عمراً ورئيسه المباشر من الرياضيين المتحمسين و ينتسبون لنفس النادى، تجعل الرئيس المباشر متحيزا إلى عمرو على حساب ليلى مثلا، إذ أنها ليست ذكرا ولا رياضية متحمسة.

خطأ الانطباع الأول: يحدث خطأ الانطباع الأول حينما يسمح المدير للانطباع الأول الذى كونه عن موظف ما أن يغلب على كل أحكامه اللاحقة على هذا الموظف، بغض النظر عن التحسن الفعلى أو التغييرات التى طرأت على الأداء الفعلى لذلك الموظف. وتمثل التصنيفات المطلقة (فلان خاسر حقيقى) أو (فلان هو الفائز الحقيقى) أعراضا لهذا النوع من الخطأ.

تسبب كل هذه الأخطاء تحيزا فى تقو يمات الأداء وتجعل المعلومات المستنبطة غير ملائمة أو صحيحة لمقياس للأداء الفعلى للموظف. وسننتقل الآن إلى تحليل الطرق الرئيسية للتغلب على هذه الأخطاء إلى جانب مشكلات التعو يل التى تم تناولها سابقا.

العوامل الموقفية: بالاضافة إلى الأخطاء المحددة التى أوردناها الآن، أثبت البحث أن هناك عوامل موقفية مختلفة يمكن أن تسفر عن أخطاء فى تقو يمات الأداء. وتشمل تلك العوامل، الخصائص التى لا علاقة لها بالشخص الذى يقوم أداؤه،[٣٢] وخصائص المنظمة التى يجرى التقو يم فيها،[٣٣] ومدى إسهام أولئك الذين يتم تقو يم أدائهم فى وضع نظام التقو يم،[٣٤] والطريقة التى يتم بها نقل معلومات التقو يم للذين تم تقو يمهم،[٣٥] وتشكيل الجماعة التى يجرى تقو يم الأداء فيها.[٣٦]

كيف يمكن تحسين تقو يم الأداء؟

تناول البحث الذى أجرى مؤخرا فى هذا المجال مشكلة الأخطاء فى تقو يم الأداء وذلك لأن أصحاب الأعمال يتعرضون للجزاءات المالية عند مقاضاتهم بالممارسات غير العادلة فى التوظيف. وقد ركزت جهود البحث التجريبى الموجهة لتحسين تقو يم الأداء على ثلاثة أهداف رئيسية: طرق تحليل الوظائف كأساس لجمع معلومات عن الوظيفة والتى يتم على أساسها إحداث مقاييس للأداء، ودرجة التعو يل على مقاييس الأداء، ودرجة صحة مقاييس الأداء. وسنتناول كلا من هذه الأهداف على التوالى:

تحديد الأداء عن طريق تحليل الوظيفة:

تتمثل الخطوة الأولى فى تصميم نظام سليم يعتمد عليه لتقو يم الأداء فى توفير معلومات دقيقة حول المحتوى الفعلى للوظائف فى المنظمة. و بدون توفر هذه المعلومات لن تكون محاولات إحداث مقاييس لتقو يم الأداء مجدية و بعبارة أخرى، يتعين على المديرين معرفة ما هو مطلوب منهم قياسه قبل أن يقوموا بوضع مقاييس للأداء.

تحليل الوظائف:

هو الطريقة الأساسية المتوافرة للمديرين للتأكد من إحداث مقاييس للأداء تستوفى متطلبات الصحة والتعويل. لقد سبق أن تناولنا بالبحث الموضوعات الرئيسية فى تصميم الوظائف فى الفصل السادس، أما الآن فان تركيزنا سينحصر فى تحليل الوظائف بغرض تصميم مقاييس واضحة ومحددة لفعالية الأداء.

من التعريفات الهامة للوظائف وتحليل الوظائف ما يلى. «الوظيفة هى مجموعة متجانسة نسبيا من مهام العمل تؤدى لتحقيق غرض أساسى ومستمر فى منظمة من المنظمات. فيما يتضمن تحليل الوظائف تحديد الوظيفة واستكشاف ما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوكية من الموظف».[٣٧] فتحليل الوظائف – اذن – طريقة لتجميع أراء أو أحكام الأشخاص العارفين بالمنظمة، والوظائف فيها، وما تتضمنه أى وظيفة بالتحديد. زيادة على ذلك، يعرف محتوى الوظيفة بأنه النشاطات أو المهام المحددة لتلك الوظيفة. فتحليل الوظائف، فى الواقع، مصطلح عام يصف سلسلة متكاملة من الآراء التى تم تضمينها فى تصميم منظمة ما.

تتمثل المهمة الأولى لتحليل الوظائف، حالما يتم وضع هيكل الوظائف من خلال تصميم الوظائف، فى تحديد الواجبات الأساسية التى يقوم بأدائها الأشخاص المعنيون فى كل وظيفة من الوظائف. و ينتج عن هذا الجزء من تحليل الوظائف الوصف الوظيفى الذى يجب أن يتضمن المسئوليات والعلاقات التنظيمية. كما ينبغى أن يفضى تحليل الوظائف أيضا إلى تحديد المتطلبات الوظيفية، وهى عبارة عن الخصائص والمؤهلات المطلوبة فى الموظف لأداء العمل بصورة وافية – أى المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات والمستوى التعليمى. و يوضح شكل (١٤ – ٤) الوصف الوظيفى لطبيب أسنان ومساعده اللذين يتوليان مهام رئيسية فى فريق لطب الأسنان. أخيرا، يوفر الوصف الوظيفى والمتطلبات الوظيفية المعلومات اللازمة لاحداث وترسيخ مقاييس لفعالية الأداء.

تحديد محتوى الوظيفة:

من المشكلات فى تحليل الوظائف تحديد التركيبة المناسبة لمهام الوظيفة. مثلا، أين ينتهى عمل النجار و يبدأ عمل البناء إذا أريد تفكيك قالب خشبى بعد صب الخرسانة. أين ينتهى عمل الجراح و يبدأ عمل ممرضة غرفة العمليات عند إنجاز عملية جراحية؟ يبحث محلل الوظائف – فى كلا الحالين – عن مجموعة من المهام المتجانسة التى تحدد محتوى الوظيفة بصورة منطقية. هذه المسائل يصعب حلها فى عملية تحليل الوظائف، ولكن هناك عددا من العوامل التى يتم موازنتها للوصول إلى صيغ محددة حول هذه المسائل:

- المهارات العامة والمؤهلات التى تتطلبها الوظيفة.
- مهام العمل التى تؤدى فى نفس المكان والزمان – أى تلك المهام المرتبطة ببعضها بحكم طبيعة العملية أو التقنية المستخدمة فى العمل.
- المتطلبات الخارجية بأن يتم تجميع المهام فى وحدات مثل التعريفات المهنية أو المطالب النقابية أو المتطلبات القانونية أو متطلبات الترخيص لمزاولة المهنة المعينة.
- التقليد أو العرف – الطريقة التى كانت تؤدى بها الأعمال دائما فيما مضى.

بالنسبة للهيئات العمالية المنظمة فى نقابات، يتم تحديد المسئوليات بشكل قاطع تفاديا للنزاع حول الاختصاصات – أى التنازع حول من يؤدى المهام المحددة. وتتمثل أهم العوائق لاستخدام المساعدين والفنيين فى القوانين والقيود المفروضة على إجازة ممارسة المهنة والتى تقصر الاجراءات العلاجية على الأطباء وأطباء الأسنان المرخصين وفى الحالات التى لا تنطبق عليها القوانين والاتفاق مع النقابات، تشكل التقنية والمهارة مع التقارب المكانى والزمانى أسسا عامة لتحديد الأعمال أو الوظائف.

ينبغى وضع مقاييس لفعالية الأداء لكل مهمة من مهام الوظيفة حالما يتم تحديد تلك المهام، إلا أن هذه المهمة صعبة للأسباب التالية:

اولا – لا يوجد جانب واحد للأداء الوظيفى متفق عليه. ومن هنا يتعين على الادارة أن تفكر مليا فى معايير الفعالية الآنية والمتوسطة المدى والنهائية على أقل تقدير.

شكل ١٤ ـ ٤ الوصف الوظيفى لطبيب الأسنان والمهام الممتدة لمساعده فى فريق لطب الأسنان

مسئوليات طبيب الأسنان	مسئوليات مساعده
ـ الاتصال المباشر بالمريض لتشخيص وتحديد العلاج	ـ تحضير المواد والنظافة
ـ مهام إدارية	ـ مساعدة الطبيب فى الاجراءات العلاجية
	ـ القيام باجراءات علاجية (مثل عمل حشو للضرس بعد قيام الطبيب بعلاج التسوس).
ـ مساعدة وإرشاد المعاونين	ـ مساعدة وإرشاد المرضى.
ـ مراجعة وتقو يم أعمال المرؤوسين	ـ حفظ السجلات
ـ التدريب	
ـ تبادل الرأى مع أطباء الأسنان الآخرين	ـ معاونة المساعدين الآخرين
ـ مراجعة السجلات اليومية	ـ تبادل الرأى مع العاملين غير الأطباء
ـ تبادل الرأى مع العاملين غير الأطباء	ـ تبادل الرأى مع الطبيب
ـ تبادل الرأى مع الاختصاصيين	ـ الاشراف على الآخرين
ـ إدارة اجتماعات العاملين	

ثانيا ـ هناك جوانب عديدة مستقلة عن بعضها فى كل مستوى من مستو يات معايير الأداء. فمن النادر أن نجد ـ مثلا ـ وظيفة تتألف من مهمة واحدة (تستثنى من ذلك وظيفة عامل فى خط للتجميع يعمل آليا)، وليس كل نتائج أداء المهمة ونتائج الفعالية الكلية للمنظمة ذات جانب واحد. فالتحدى فى تحليل الوظائف ينطوى على اختيار مجموعة ثانو ية محددة من جوانب العمل تمثل الأداء الفعال تمثيلا كاملا.

تحسين درجة التعو يل :

إذا سلمنا جدلا بأن تحليل الوظائف يؤدى إلى إيجاد صورة متكاملة ودقيقة لكل الجوانب الوظيفية المراد تقو يمها. فلا زالت مشكلة أخطاء التعو يل قائمة. وقد سبق أن أشرنا إلى أن أخطاء التعو يل أخطاء عشوائية، تحدث فى عملية تقو يم الأداء. وكشفت دراسة جدول (١٤ ـ ٤) أن هذه الأخطاء تقع فى ثلاث مجموعات رئيسية: التعريف غير الوافى للأداء، والعوامل الموقفية، والعوامل الفردية العارضة.

هناك ار بعة أساليب رئيسية لتحسين درجة التعو يل، او الوثوق فى مقاييس الأداء وهى:

زيادة عدد وحدات أداة القياس: عند استخدام أداة لقياس الأداء، (انظر نقاشنا حول طرق تقو يم الأداء الآتية)، فمن الأفضل أن تحتوى هذه الأداة أكثر من وحدة، أو بضع وحدات لقياس جانب واحد من جوانب الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الوافى للأداء كمصدر للخطأ.

زيادة عدد المقومين: من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخص واحد ليحكموا على أداء الموظف، كلما أمكن ذلك، حيث إن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح فرصة التحقق من الاتساق بين المقومين، وتقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف.

زيادة عدد مرات التقو يم: تؤدى الزيادة فى عدد المرات التى يقوم فيها الأداء إلى مزيد من التوافق فى بيانات التقو يم، و يقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية (مثل التوقيت) وأثر الحالات العارضة التى تمر بالشخص الذى يتم تقو يم أدائه (مثل الحالة المزاجية والصحية).

توحيد طريقة تقو يم الأداء: ربما يكون توحيد عملية التقو يم من أكثر الطرق أهمية فى الارتقاء بدرجة التعو يل على قياس الأداء. و يشمل ذلك توفير نموذج أو ميزان موحد لتقدير كفاية الأداء، وتوفير تعليمات تفصيلية وتعريفات وافية لجوانب الأداء، ومستو يات محددة للمقومين، والقيام بعملية التقو يم فى وقت واحد. و يعمل توحيد قياس الأداء على تخفيض أثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة.[٣٨]

تحسين درجة الصحة فى التقو يم:

تتمثل أهم ثلاث استراتيجيات تم تطو يرها للارتقاء بدرجة الصحة فى تقو يم الأداء خلال العشر أو الخمس عشرة سنة الماضية فى: اختيار الطريقة المناسبة فى تقو يم الأداء، وتركيز التقو يم على عناصر محددة للأداء أكثر من التركيز على الانطباعات العامة، وتدريب المقومين.

اختيار طريقة مناسبة للتقو يم: تتراوح طرق تقو يم الأداء ما بين الترتيب العادى والتقديرات العامة إلى مقاييس متطورة للتوقعات السلوكية والملاحظة. ولا تتوافر طريقة أمثل تصلح فى كل المواقف، بل إن المدير الفعال هو الذى يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء أو الأداء المراد تقو يمه. يعرض شكل (١٤ ـ ٥)، الآتى، موجزا لمجالات اهتمام المدير فى هذا الجانب.

التركيز على عناصر محددة فى الأداء: يتفق أغلب الباحثين، الذين قاموا بدراسة تقو يم الأداء على أساس تجريبى خلال العشر السنوات الماضية، على أن التقو يمات المعممة (مثل طرح السؤال «كيف تقوم أداء هذا الموظف بوجه عام؟»)، لا تفيد كثيرا فى اتجاه تقو يم الأداء الفعلى وتفتح المجال أمام العديد من مشكلات الصحة بما فى ذلك خطأ الهالة،[٣٩] إذ أن لأغلب الوظائف جوانب متعددة يلزم أن يقوم كل منها بصورة مستقلة.

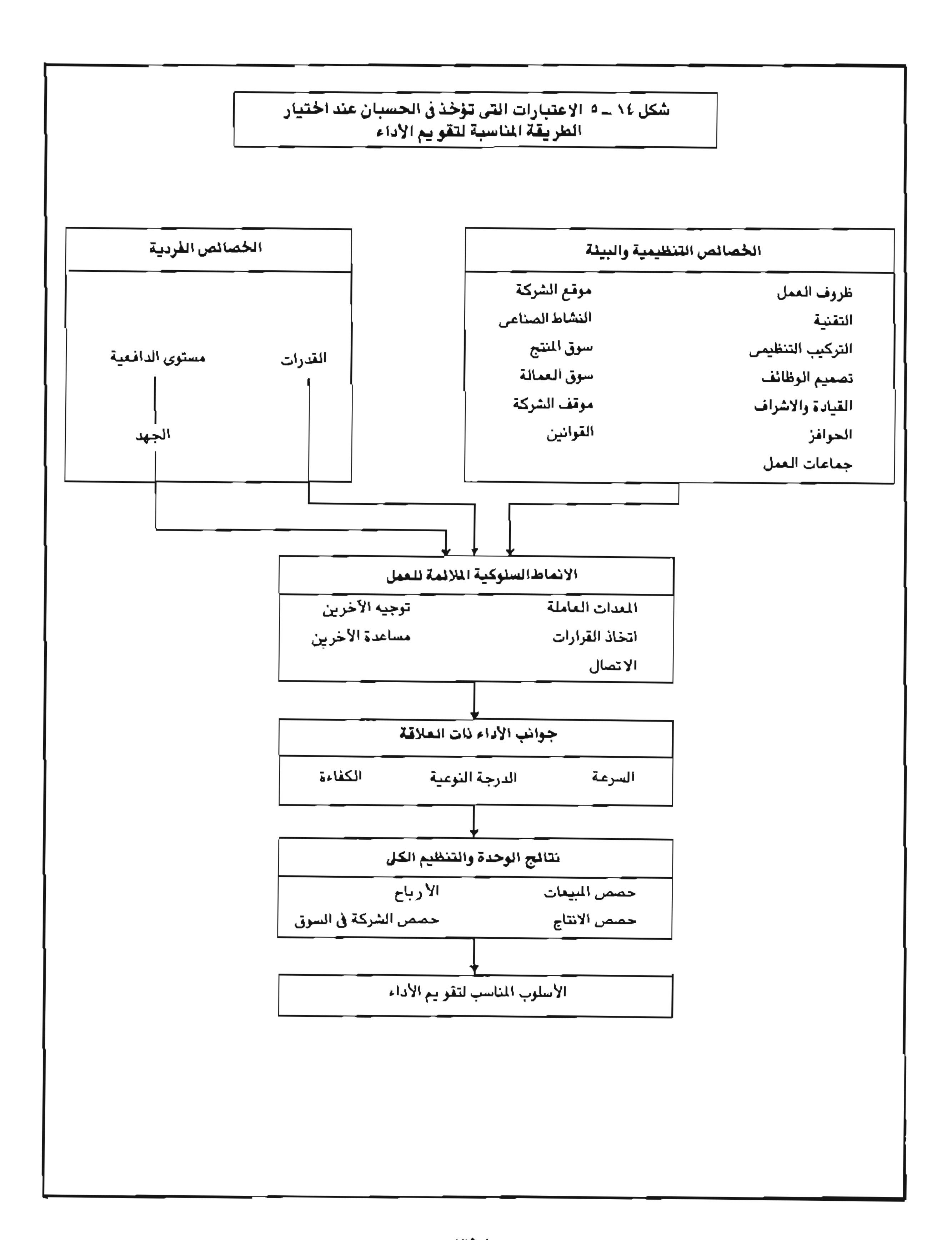
تدريب المقومين. جرت العديد من المحاولات للتقليل من أخطاء التقو يم، مثل أثر الهالة، من خلال تدريب المقومين.[٤٠] وتقوم الفكرة التى تنطوى عليها تلك الجهود على أساس أنه إذا كان بالامكان توعية المشرف بالمخاطر الشائعة والمرتبطة بحكمه على الأداء، فان احتمال وقوع المشرف فيها يقل كثيرا. وقد تميزت بعض التدريبات فى هذا المجال بالتطور، حيث تستخدم فيها شرائط الفيديو لتوضيح أخطاء التطابق، والاختلاف، والهالة.[٤١]

كانت نتائج محاولات تدريب المقومين لتفادى أخطاء التقو يم متباينة.[٤٢] فقد توصل باحثان، فى الواقع، إلى أنه لا يوجد شاهد يؤكد على أن تدريب المقومين سيزيد من درجة صحة تقو يمات الأداء بصورة ملموسة.[٤٣] واقترحا أن تتجاوز برامج تدريب المقومين قاعات الدراسة، وشرائط الفيديو، إلى نظام سجل اليوميات لتطو ير مهارات التشغيل، و وضع إطار عام للمقومين، وتدريب المشرفين فى معالجة الصعو بات المرتبطة بتزو يد العاملين بالمعلومات المرتدة السلبية.

ورؤى أن إحراز تقدم فى اتجاه تطو ير عملية تقو يم الأداء لا يتم إلا عن طريق قيام الباحثين بدمج المسائل التقنية المتعلقة بقياس الأداء، مع المعارف التى بدأت تظهر حول المعالجة البشرية للمعلومات لا تخاذ القرارات (انظر الفصل الثانى عشر).[٤٤] و بالتحديد، فانهم فى حاجة إلى تكريس الوقت والجهد لفهم الطرق التى يقوم بها المشرفون أداء المرؤوسين. ولن تكون الجهود الاضافية التى تبذل للوصول إلى صيغة أفضل لتقو يم الأداء مثمرة قبل تطو ير عمليات اتخاذ القرارات الملازمة لتقو يم الأداء بصورة أفضل.

كيف يمكن للمدير ين الاختيار بين الطرق البديلة لتقو يم الأداء؟

بما أن تقو يم الأداء يخدم عددا من الأغراض، فليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأغراض. فالمشكلة التى تواجه المدير ين، تتمثل فى تحديد طريقة تقو يم الأداء المناسبة، على ضوء الغرض المراد تحقيقه. وعلينا أن نتذكر أن معايير الأداء تتألف من جوانب كثيرة، إلا أن بعضا منها فقط قد يلائم غرضا تقو يميا معينا. زيادة على ذلك، تختلف الأغراض المحددة لتقو يم الأداء بشكل كبير من منظمة لأخرى. فالمستشفيات، وشركات التأمين، والجامعات، ودوائر الشرطة، ومصالح الرعاية الاجتماعية، والمحاكم، وشركات العمارة ــ على سبيل المثال ــ تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها من حيث العوامل البيئية، والتنظيمية، والفردية التى تؤثر على الأداء. و يعكس هذه الحقيقة شكل (١٤ ــ ٥)، الذى يعيد صياغة إطار الأداء الوارد بالفصل الثانى فى مجال تركيز تقو يم الأداء الذى يتم تناوله فى هذا الفصل.



شكل ١٤ ـ ٥ الاعتبارات التى تؤخذ فى الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء
الخصائص الفردية
القدرات
مستوى الدافعية
الجهد
الخصائص التنظيمية والبيئة
ظروف العمل
التقنية
التركيب التنظيمى
تصميم الوظائف
القيادة والاشراف
الحوافز
جماعات العمل
موقع الشركة
النشاط الصناعى
سوق المنتج
سوق العمالة
موقف الشركة
القوانين
الانماط السلوكية الملائمة للعمل
المعدات العاملة
اتخاذ القرارات
الاتصال
توجيه الآخرين
مساعدة الآخرين
جوانب الأداء ذات العلاقة
السرعة
الدرجة النوعية
الكفاءة
نتائج الوحدة والتنظيم الكلى
حصص المبيعات
حصص الانتاج
الأرباح
حصص الشركة فى السوق
الأسلوب المناسب لتقويم الأداء

السلوك فى المنظمات

شركة جنرال اليكتريك : عود على بدء

سجلت شركة جنرال اليكتريك حدثا تاريخيا فى بداية الستينيات حينما أصبحت إحدى المؤسسات الكبرى التى تجرى تحليلا علميا لدور تقو يم الأداء فى تنظيمها، واتخاذ اللازم بشأن نتائج تلك الدراسة. وقد تضمن هذا البحث ـ الذى نشر فى مجلة هوارد بيزنيس (Howard BusinessReview) فى عام ١٩٦٥ ـ توصيتين أساسيتين تطبقهما الشركة فى نظام التقو يم وهما:

١ ـ مناقشة نظام الأجور بصورة منفصلة عن تقو يمات الأداء.

٢ ـ اتباع نظام يسمى «بتخطيط ومراجعة العمل» يتم فيه الاتفاق حول تقو يم الأداء، ومراجعة النتائج بصورة دورية على أساس المعايير المقررة.

أعلن فريق للبحث بجامعة جنوب كاليفورنيا، ضم إدوارد لولو الثالث (E. Lawler III) وألان مورفان (Allan Morgam) وسوزان م. رسنزنك (S.M.Resnick) أنه قد أتيح له فرصة دراسة تجربة شركة جنرال اليكتريك بعد مرور عشرين عاما عليها. وقد قام الفريق بدراسة أزواج يتكون كل منها من رئيس ومرؤوس على مستوى المنظمة كلها بغرض تحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف بين الرئيس والمرؤوس حول المتوقع من عملية تقو يم الأداء، وماذا حدث بالفعل أثناء عملية التقو يم، ومدى فائدة نظام التقو يم.

اكتشف الفريق وجود اتفاق جوهرى بين الرؤساء والمرؤوسين حول ما هو متوقع من عملية تقو يم الأداء، حيث اتفق الطرفان على ضرورة تشجيع عملية التقو يم للدافعية، وتوفير الحوافز للتحولات الايجابية فى السلوك والأداء، وتوفير الأسس اللازمة لاتخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية، بما فى ذلك الأجور والترقيات، وتخصيص المهام الوظيفية.

كما ظهرت اختلافات بين الرؤساء والمرؤوسين، من جهة ثانية، حول ما حدث بالفعل أثناء عملية التقو يم، ومدى فائدة نظام التقو يم. حيث يرى الرؤساء، على سبيل المثال، أن الوقت المتاح لعملية التقو يم والاعداد له طو يل، فيما يرى المرؤوسون غير ذلك، فقد أفادوا أنهم فوجئوا بأن الوقت المتاح للاعداد للتقو يم لم يكن كافيا.

كما أفاد الرؤساء بأن أغلب المسائل المهمة تظهر خلال عملية التقو يم فيما يشتكى المرؤوسون، بالمقابل، من أن كثيرا من المسائل الهامة قد حذفت. وبالمثل، ذكر الرؤوساء أن الوقت المخصص لكل مسألة من المسائل الهامة كان كافيا، بينما يقول المرؤوسون: إن المسائل الهامة بالنسبة لهم، لم تحظ بقدر كاف من الاهتمام. وفى الواقع، أحس المرؤوسون أن الاهتمام بمسائل جوانب القوة فى الأداء السابق، والتطور المهنى، وتحسين الأداء كان أقل بكثير مما يعتقد به الرؤساء.

واصل فريق البحث بجامعة جنوب كاليفورنيا بطرح سؤال حول العوامل التى تحدد فعالية التقو يم من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين. ومن المذهل أن النموذج المستخدم فى التقو يم كان من العوامل الأقل أهمية على الاطلاق. فهناك أكثر من خمسين نموذجا تستخدم فى شركة جنرال اليكتريك، إلا أن النموذج المستخدم فى التقو يم لم يؤثر فى فعالية الأداء بوجه خاص. ومن جهة ثانية، هناك عدة عوامل أخرى هامة. فحينما تدعم الادارة العليا نظام التقو يم، و يكون الجو السائد متسما بالثقة والصراحة والدعم والتأييد، يكون تقو يم الأداء مفيدا وناجحا. أما عندما تتم مناقشة الأجور فى إطار نظام تقو يم الأداء (وهو الاتجاه المغاير لتوصيات الدراسة الأولى)، فان نظام التقو يم يكون أكثر نجاحا. واخيرا، حينما يكون التقو يم جزءا لا يتجزأ من عملية تخطيط ومراجعة العمل الشاملة، فان هذا الاجراء يحقق نتائج أفضل بكثير من الوضع السابق.

قام فريق جامعة جنوب كاليفورنيا بنقض إحدى التوصيات، وتأييد الأخرى والتى قدمت قبل عشرين عاما، فأوصى (الفريق) بألا تفصل شركة جنرال إليكتريك بين مناقشات الأجور والرواتب وتقو يم الأداء، بل بدمجهما معا. كما أوصى الفريق أيضا، بأن تعزز الشركة الاتجاه بأن يكون التقو يم جزءا لا يتجزأ من عملية تخطيط ومراجعة العمل والتى تتضمن وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

ماخوذ من: "Performance Appraisal Revisited" By E.. Lawler, A. Mohrman and S. Resnick, Organizational Dynamics, Summer, 1984, pp. 20–35

تتمثل المشكلة التى يواجهها المديرون ـ بالتحديد ـ فى اختيار طريقة تقو يم الأداء المناسبة مع التسليم بالاعتبارات الآتية:

- خواص تنظيمية وبيئية معينة، مثل التقنية والتركيبة التنظيمية، والنشاط الصناعى للمنشأة، وعوامل أخرى واردة بالشكل المذكور.
- خصائص فردية متميزة تؤثر على الأداء وتشمل مهارات وقدرات ومستو يات معينة من الدافعية.
- مزيج من أنماط السلوك الوظيفى المعينة التى تناسب اعتبارات تنظيمية وفردية معينة.
- مزيج من جوانب الأداء ذات العلاقة مع الأخذ فى الاعتبار التنظيم والأفراد ذوى العلاقة.
- مجموعة الأهداف المعينة المراد تحقيقها على مستوى الوحدة ومستوى المنظمة.

لا بد من تحديد كل من تلك الشروط تباعا قبل أن يتمكن المرء من اختيار نظام لتقو يم الأداء. و يوضح شكل (١٤ ـ ٥) أنه لا توجد طرق شاملة للتقو يم يمكن تطبيقها فى المنظمات ولكل الأغراض. إذ أن المشكلة الرئيسية فى تقو يم الأداء تكمن فى تصميم نظام يناسب الغرض من التقو يم و يعد بطريقة تتلاءم مع الخصائص الفريدة لكل منظمة من المنظمات.

قام عدد من الباحثين بدراسة عملية تقو يم الأداء بغرض جعلها على درجة أكبر من الصحة والوثوق.[٤٥] **فقاموا بتقسيم طرق الأداء الأكثر استخداما إلى أربع فئات: طرق التقدير التقليدية، والترتيب، والطرق المبنية على أسس سلوكية، ونتائج العمل.**

١ ـ طرق التقدير التقليدية:

تتضمن أغلب أساليب التقو يم المستخدمة فى الوقت الحاضر التدريج، أو الترتيب. وتستند كلتا الطريقتين على الصيغ التقليدية الوصفية لتحليل الوظائف.[٤٦] يقوم المراقبون، فى هاتين الطريقتين، بدراسة الوظيفة دراسة مختصرة، مع التركيز على جوانب أساسية عديدة للمهام وإبداء ملاحظات وصفية عامة عنها، واستخدام تلك الجوانب أساسا لتصميم مقاييس للتقدير أو صيغ للترتيب خاصة لهذا الغرض.

يعرض شكل (١٤ ـ ٦) مقياسا نموذجيا للتقدير، مستمدا من تلك الطريقة. و يجب ملاحظة أن جوانب الأداء قد تم تحديدها بوجه عام للشخص الذى يقوم بالتقو يم، مثلها فى ذلك المستو يات لكل جانب من هذه الجوانب. لنأخذ مثلا لذلك: ما المقصود بالتحديد من «أقل من المتوسط» و «وسط» و «أعلى من المتوسط»؟ تعرف المقاييس من هذا النوع بالمقاييس العامة للتقدير لأنها تحدد الصفات المراد تقو يمها ومستو يات تلك الصفات فى عبارات عامة. وهى ـ بهذه الصفة ـ عرضة لكثير من الأخطاء المختلفة التى تحد من درجة التعو يل عليها ودرجة صحتها. ومن الأخطاء الشائعة من هذا النوع الهالة (تم التعرض له سابقا)، والتساهل (إعطاء تقديرات عالية لكل الأشخاص)، والنزعة المركزية (إعطاء تقديرات متوسطة لكل شخص) والشدة (تقو يم كل الأشخاص بتعنت). وتقوم أخطاء التساهل، والنزعة المركزية، والشدة على سوء تقدير المدى الفعلى للأداء بين مجموعة من الموظفين. يصور شكل (١٤ ـ ٧) هذه الأخطاء بيانيا.

٢ ـ نظام الترتيب:

حاولت العديد من الشركات استخدام طريقة بديلة للتقدير، تسمى الترتيب، للتغلب على تلك المشكلات. و بالرغم من الاختلافات العديدة حول الطريقة الأساسية للترتيب، إلا أنها جميعا تقيد المقوم بتوزيع الدرجات التى تمثل فعالية الأداء. ففى طريقة الترتيب العادية، يتم تحديد جانب واحد عام للأداء و يطلب من المقومين ترتيب عدد من الموظفين، من أعلى إلى أسفل، على أساس ذلك الجانب.

هناك عدد من السلبيات فى طريقة الترتيب تسبب مشكلات تتعلق بالتعو يل والصحة:

اولا، هذه الطرق أحادية الجانب بحكم بنيتها وتصميمها. ومن النادر أن يطلب من المقوم ترتيب الموظفين على أساس أكثر من جانب واحد. وعلى ذلك، تعجز هذه الطرق عن إظهار الجوانب المتعددة لأغلب الوظائف.

ثانيا، هناك صعوبة فى استخدام هذه الطرق فى التطبيق العملى، إذ من الممكن أن يقوم المقوم بترتيب أربعة أو خمسة أو ستة موظفين لكنه من غير الممكن أن يقوم بترتيب عشرين أو ثلاثين مرؤوسا. وللتغلب على هذه المشكلة، تم إدخال تعديل على طريقة الترتيب المتسلسل، أطلق عليه مصطلح: المقارنات الزوجية، حيث يقارن المقومون بين اثنين من الموظفين فقط فى وقت واحد. وتستمر المقارنات ذات الاتجاهين لتشمل كل الموظفين. فاذا أريد ترتيب خمسة موظفين، مثلا، فالمطلوب إجراء عشر مقارنات زوجية. و يتحدد الترتيب النهائى للموظف فى المجموعة بعدد المقارنات الزوجية التى تم تقديره على أساسها أولا. وحتى طريقة المقارنات الزوجية هذه قد تكون غير عملية إذا زاد عدد الموظفين المراد تقو يمهم. فقد تتطلب عملية ترتيب خمسة موظفين، على سبيل المثال، عشر مقارنات زوجية فيما يتطلب ترتيب عشرة موظفين خمسا وأربعين مقارنة زوجية، و يتطلب ترتيب عشرين موظفا مائة وتسعين مقارنة زوجية.

شكل ١٤ ـ ٦ ميزان تقدير السمات

الاسم : ______________ التاريخ : ______________

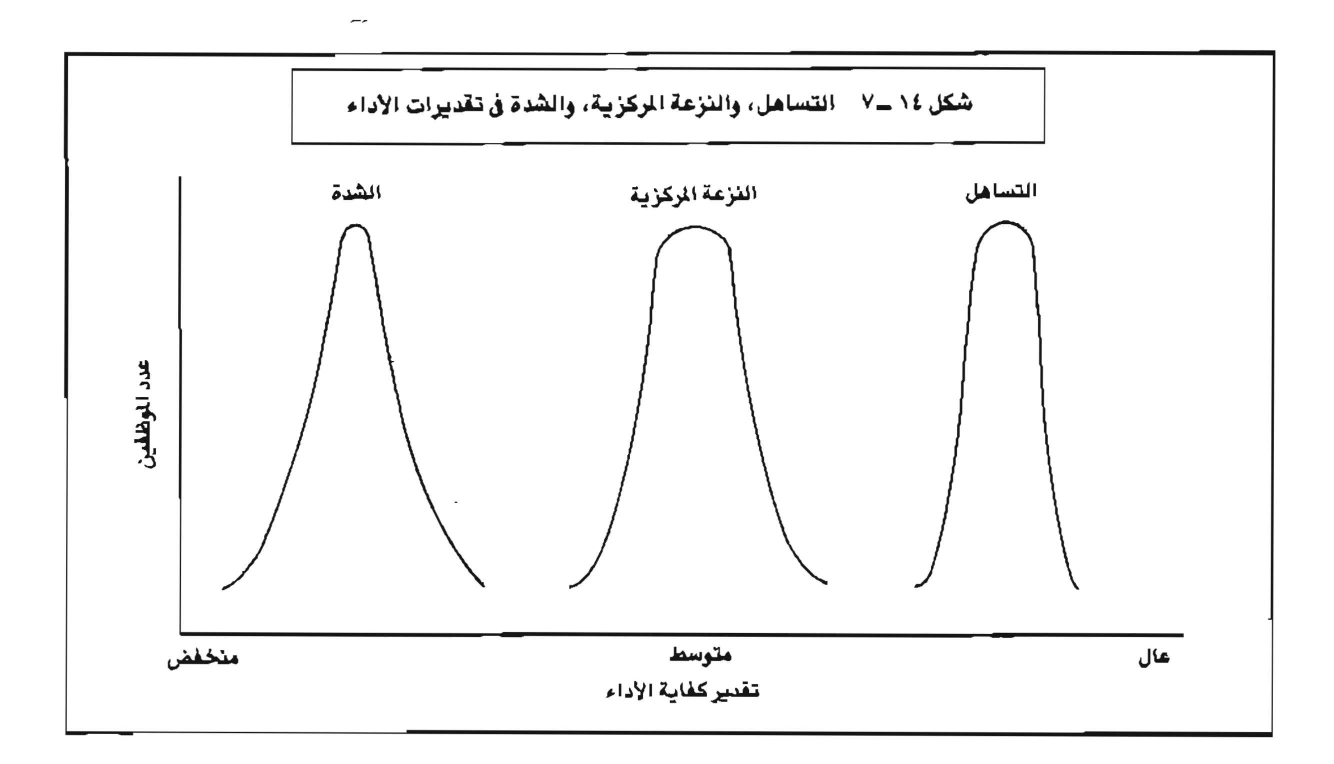
تاريخ الميلاد : ______________ الفترة التى قضاها فى الوظيفة الحالية (السنوات) ______________

القسم الأول: المؤهلات الشخصية

العناصر

تقيس تقديرات هذه العناصر المؤهلات الشخصية (القدرات) لمندوب مبيعات وسماته الشخصية (العادات) المتعلقة بمتطلبات الوظيفة فقط.ضع علامة (√) على التقدير المناسب.

السمـــات	اقل من المتوسط	وسط	اعلى من المتوسط
المظهر : مستوى النظافة والأناقة والملبس المناسب			
السلوك : التهذيب والكياسة واللياقة			
الذكاء : المقدرة والقدرة على الاستيعاب والتصرف والحكم السليم			
التعليم : مقابل متطلبات الوظيفة سواء كان تعليما نظاميا أو مكتسبا ذاتيا			
الحالة الصحية : الصحة والنشاط والقدرة على الاحتمال			
الجدية فى العمل : يعمل بانتظام وضمير وإنتاجية عالية			
المثابرة : مثابر فى أداء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقات			
الإخلاص : توافق الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة			
الاعتماد على النفس : يعتمد على نفسه أكثر من اعتماده على الأخرين لأداء أى مهام، يقف على قدميه			
الثقة بالنفس : درجة مناسبة من الثقة بالنفس			
القيادة : يشيع الثقة فى الأخرين. يرجع إليه الأخرون للمساعدة والتوجيه			
المبادأة : يقدم أفكارا وأساليب وطرقا جديدة لأداء العمل			
الحماس : يبدى حماسا فى العمل			
التعاون : يعمل فى تعاون مع العاملين الأخرين و يقبل التكليف فى مجالات عمل أخرى.			
مجموع الدرجات			



وتكمن المشكلة الثالثة لطريقة الترتيب، كطريقة للتقويم، فى أن اضطرار المشرفين لتوزيع تقويماتهم، قد يؤدى إلى تحريفات كان من المفترض أن يتغلب عليها نظام الترتيب نفسه. فقد يكون أداء اثنين من الموظفين ــ مثلا ــ متقاربا بدرجة يصعب معها التمييز بينهما فيما يظهر الترتيب اختلافا غير حقيقى فى الأداء.

٣ ــ الطرق القائمة على أساس سلوكى:

تم، فى السنوات الأخيرة، تطوير عدد من الأساليب التى تبشر بالتغلب على مشكلات التعويل والصحة. وتركز مقاييس الأداء الوظيفى المبنية على أساس سلوكى هذه على التفرعات التفصيلية لأفعال وتصرفات محددة بدلا من الجوانب العامة للأداء ــ وتتناول هذه الطرق الأداء الوظيفى على أساس أنه متعدد الجوانب وتستخدم مواقف سلوكية أو تصرفات حقيقية كشواهد على الأداء الفعال وغير الفعال فى تلك الجوانب.

يعتمد تطوير مقياس للأداء مبنى على أساس سلوكى ــ بشكل كبير ــ على حكم الموظفين والمشرفين الأكثر التصاقا بالوظيفة نفسها وأولئك الذين سيستخدمون أداة القياس النهائية لتقويم الأداء. ويمر تطور المقياس المبنى على السلوك بالخطوات التالية:

١ ــ يطلب من المختصين، وهم الأشخاص الأكثر معرفة بالوظيفة، تحديد الأبعاد الأساسية لمهام الوظيفة وإيراد «وقائع هامة» محددة تبين السلوك الفعال أو غير الفعال فيما يتعلق بكل جانب من جوانب الوظيفة ويتم تسجيل نتائج هذه المقابلات كتابة.

٢ ــ يطلب من مجموعات أخرى من المختصين تقويم الوقائع الهامة التى تم الحصول عليها من المقابلات الأولى، وذلك من خلال نسبة كل واقعة أو موقف لمهمة محددة ثم يطلب منهم وضع تقدير للسلوك المرتبط بكل واقعة، أو موقف من حيث مدى فعاليته أو عدم فعاليته فى تحقيق ذلك الجانب من المهمة أو الأداء.

٣ ــ بناء على الآراء التى كونت فى الخطوة الثانية، تستبقى تلك المسائل الأساسية التى يكون اتفاق الخبراء حولها كبيرا فيما يتعلق بجوانب الوظيفة التى أشاروا إليها ومدى فعاليتها من حيث نجاحها فى تلك الجوانب، فيما تستبعد المسائل التى لا اتفاق حول نسبتها لذلك الجانب أو فعاليتها.[٧]

ينتج عن تحليل الوظيفة وفق هذه الخطوات الثلاثة مجموعة من البنود المحددة التى تصف النمط السلوكى الفعال وغير الفعال بأسلوب الأشخاص اللصيقين بالوظيفة والآخرين الذين سيقومون بتقو يم الأداء على أساس مقاييس تستخدم تلك البنود.

قام الباحثون بتطبيق طريقتين أساسيتين لوضع مقاييس تتضمن مسائل سلوكية، وهما مقاييس التوقع السلوكى، ومقاييس الملاحظة السلوكية.[48] وتركز كلتا الطريقتين على السلوك الملاحظ الذى يعتبر حاسما من حيث النجاح أو الفشل فى الوظيفة، إلا أنهما يختلفان من حيث التصميم وطريقة الاستخدام. فمقياس التوقع السلوكى (موضح فى شكل ١٤ ــ ٨)، عبارة عن سلسلة من المقاييس البيانية تمثل أبعاد الأداء أو المهمة. وتشتمل المرتكزات التى تحدد المستو يات البديلة لفعالية الأداء على الأنماط الفعلية للسلوك التى تمثل ــ بدورها ــ المستو يات المختلفة لفعالية الأداء. وعند تقو يم هذه الفعالية، على المقوم أن يحكم على النمط السلوكى المعين الذى يتوقع أن يسلكه الموظف فى ظروف معينة.

يستخدم مقياس الملاحظة السلوكية تصميما مختلفا عن مقياس التوقع السلوكى (انظر شكل ١٤ ــ ٩)، حيث يقوم المقوم، تبعا لمقياس الملاحظة السلوكية، بتسجيل السلوك الذى يلاحظه بالفعل. و يتحدد التقدير النهائى للموظف على أساس المرات التى يتكرر فيها السلوك مع فعاليته أو عدم فعاليته.


شكل ١٤ ــ ٨ مقياس التوقع السلوكى

لا زال البحث حول المزايا النسبية لمقياس التوقع السلوكى ومقياس الملاحظة السلوكية فى مراحله الأولى[٤٩] إلا أنه قد ثبت بالتجربة أن كلا من مقياس التوقع السلوكى ومقياس الملاحظة السلوكية يبطلان أخطاء المقوم أكثر مما تفعل المقاييس التقليدية العامة للسمات.[٥٠]

شكل ١٤ ـ ٩ مقياس الملاحظة السلوكية

الأنماط السلوكية فى العمل:

١ ـ يجادل المشرف أمام الآخرين
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا

٢ ـ عندما لا يكون متأكدا من مسألة ما، يناقشها مع الرئيس المباشر
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٣ ـ يستوعب المعلومات الواردة فى المجلات والأدلة الفنية المتخصصة عن المعدات ذات الصلة بالعمل
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٤ ـ يعرف من أين يحصل على معدات أو مواد معينة لازمة لأداء العمل
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٥ ـ لا يعرف قدرات المعدات وحدودها
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٦ ـ يصل إلى مكان العمل فى الوقت المقرر (فى تمام الساعة السادسة صباحا مثلا)
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٧ ـ يبقى فى الوظيفة
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٨ ـ يؤدى العمل فى الأوقات المقررة مع الحد الأدنى للعمل خارج الدوام (إذا كان ذلك ممكنا)
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٩ ـ يتمتع بروح الدعابة (يبتسم) حتى فى المواقف الحرجة
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

١٠ ـ لا يقضى وقتا فى المكتب أطول مما يقضيه فى موقع العمل
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

١١ ـ يقاوم التغيير و يتذمر و/ أو يبطىء فى تنفيذ التغيير
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

١٢ ـ لا يفوض الأعمال للآخرين (يقوم بأداء كل شىء بنفسه)
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

١٣ ـ لا يقوم بمراجعة مكان العمل للتأكد من نظافته بعد إنجاز العمل
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

١٤ ـ لا يحصل على تقارير مكتوبة فى الوقت المقرر
دائما تقريبا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادرا تقريبا.

٤ ـ مقاييس ناتج العمل:

عرفنا الوظيفة سابقا، بأنها: مجموعة متجانسة من مهام العمل يتم ترتيبها لتحقيق غرض ما. ولعله من المنطقى أن يسأل المدير عن مدى نجاح الموظف فى إنجاز تلك المهام. فتركيز أى استراتيجية لتقو يم حصيلة عمل الفرد ينصب على النتائج ــ اى كم وحدة أنجزها الفرد بنجاح؟ وما مقدار العائد من المبيعات التى قام بها مندوب المبيعات؟

أثبت البحث أن من الممكن أن تتفادى المقاييس التى تركز على النتائج الأخطاء المرتبطة بمقاييس تقدير السمات. زيادة على ذلك، تتميز هذه المقاييس بأنها أكثر تناسبا لتحديد الجدارة لأنها ترتبط مباشرة بالأهداف التنظيمية. فاذا زادت مبيعات مندوب البيع زاد دخل الشركة، وبذلك يكون هذا الموظف جديرا وكفئا.

عرض موجز لطرق التقو يم:

كما يبين هذا العرض فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، و يتوقف تحديد الطريقة الأنسب على الموقف، وبدرجة أكبر، على الغرض الذى تستخدم من أجله. ولمساعدة المديرين فى اختيار الطريقة المناسبة، نقدم شكل ١٤ ــ ١٠ للمراجعة.

شكل ١٤ ــ ١٠ تقو يم لطرق تقو يم الأداء

الطريقة	أغراض تقو يم الأداء						
	التغذية المرتدة التطو ير	قرارات الترقية الفصل والنقل	توزيع الحوافز	قرارات الاختيار	تقدير الاحتياجات التدريبية	الموارد المطلوبة للتطو ير	تحديد مدة التخصص فى الوظيفة
١ ــ الترتب العام	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	منخفض	منخفضة
٢ ــ مقاييس تقدير السمات	متوسط	ضعيف إلى متوسط	متوسط	ضعيف إلى متوسط	متوسط	منخفض	منخفضة إلى متوسطة
٣ ــ الطريقة السلوكية	جيد إلى جيدجدا	جيدجدا	جيدجدا إلى ممتاز	جيدجدا	جيدجدا	مرتفع	عالية
٤ ــ نتائج العمل	متوسط إلى جيد	جيد	جيدجدا إلى ممتاز	جيد إلى جيدجدا	جيد جيدجدا	مرتفع	عالية

ماخوذ عن: C. E. Schneier and R. W. Beatty: "Integrating Behaviorally – Based and Effectiveness – Based Methods", **The Personnel Administrator** (July 1979) p. 68.

مراكز التقو يم:

تستفيد الطرق التقليدية لتقو يم الأداء، والطرق المبنية على أساس سلوكى التى عرضنا لهما آنفا من أسلوب ومصدر واحد فقط للمعلومات المتعلقة بفعالية أداء الموظف. فعندما يستخدم المشرف مقياس التقدير البيانى لتقو يم أداء أحد الموظفين ــ مثلا ــ فذلك يعنى أن المنظمة تستخدم نوعا محدودا جدا من المعلومات. وفى حالات كثيرة، تكون الوظائف معقدة بالصورة التى يصعب معها تحو يلها إلى رقم فهرسى. وفى حالات كهذه، ينبغى أن تبحث المنظمة عن مصادر عديدة للمعلومات حول الأداء الوظيفى بحيث تمثل (هذه المعلومات) المدى الكامل لأداء الموظف وإمكانياته للترقى إلى وظائف ذات أهمية أكبر فى المنظمة.

لقد أدركت العديد من الشركات هذه المشكلة في تقو يم أداء المديرين والتنفيذيين في مستوى الادارة العليا والمهنيين، فأنشأت نهجا متعدد الوجوه لتقو يم الأداء يعرف بمركز التقو يم.[٥١] أعدت مراكز التقو يم، أساسا، كوسيلة لتحديد العاملين في المنظمة الذين تتوافر لديهم إمكانية الترقي إلى المستو يات الأعلى في المنظمة. (بالرغم من أن بعض الشركات قد اتخذت، في الأونة الأخيرة، هذا الأسلوب ـ المديرين من خارج المنظمة ـ).[٥٢]

تم تصميم طريقة مركز التقو يم؛ لتقو يم المهارات والقدرات التي لا تخضع لعامل القياس البسيطة المكتو بة ذات البعد الواحد.

وعادة ما يتم تقو يم أنواع المهارات الادارية التالية بهذا الأسلوب:

- القيادة.
- التنظيم والتخطيط.
- اتخاذ القرارات.
- جودة الاتصال الشفهي والمكتوب.
- المبادأة.
- الطاقة.
- القدرة التحليلية.
- مقاومة ضغوط العمل.
- الاستفادة من التفو يض.
- المرونة في السلوك.
- الكفاية في العلاقات الانسانية.
- الأصالة.
- الرقابة.
- التنسيق.
- التوجيه الذاتي.

يرتكز نهج مركز التقو يم على تقو يم الموظف باستخدام أساليب عديدة ومتنوعة، بعضها اختبارات تحريرية بسيطة وأخرى محاكاة لمواقف معقدة ـ **و يمكن أن يتضمن مركز التقو يم النموذجي مجموعة مؤتلفة من طرق التقو يم التالية:**

تمرين سلة المعاملات: يعرض على الشخص المراد تقو يم أدائه سلة مليئة بالموضوعات المراد العناية بأمرها وتشمل مذكرات، ورسائل هاتفية وخلافها، وعلى المرشح أن يقرر فيها. وعند تقو يم الأداء، يقوم المقومون بملاحظة الطريقة التي يرتب بها ذلك الشخص الموضوعات حسب أسبقيتها، وفرزها حسب أهميتها، وتفو يض المسئوليات متى ما كان ذلك مناسبا، ووضع الوسائل الرقابية اللازمة.

النقاش الجماعي من غير قيادة: تطرح مسألة ما، أو موضوع ما، على المشاركين في النقاش و يطلب منهم الوصول إلى قرار في مدى زمني محدد. يقوم المراقبون برصد وتسجيل عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم بين المشاركين والبحث عن مؤشرات محددة مثل: من يقود النقاش، من يطرح أغلب الأسئلة، لمن توجه أغلب الأسئلة ومن يقوم بمهمة تسيير العمل؟

الفروق الفردية: يعطى المرؤوسون فترة تتراوح بين عشر وخمس عشرة دقيقة لاعداد موضوع يعرض أمام المجموعة. يركز المقومون اهتمامهم على مهارات الاتصال، والثبات، والقدرة على التغلب على الضغوط والقدرة على التأثير على الأخرين بأرائه حول موضوع محدد.

الاختبارات النفسية: تم استخدام جميع أنواع الاختبارات النفسية لتكملة أساليب الملاحظة التي عرضنا لها أنفا، وتشمل تقو يمات الشخصية، واختبار معارف معينة، واختبارات الذكاء العام والمتخصص، والاهتمامات والقيم المهنية، والتقو يمات الصحية.

المقابلات: تشمل أغلب مراكز التقو يم، أيضا، المقابلات الشخصية. وقد تتضمن المقابلات أسئلة حول القيم، والاتجاهات، والاهتمامات، وتجارب ومعارف الشخص السابقة، وتشكيلة متنوعة من المعلومات.

تقو يمات أخرى: بخلاف الأساليب العامة التي تم عرضها سابقاً، اتخذت العديد من الشركات أساليب معينة لاستعمالها الخاص فشركة جي سي بيني (J.C. Penny) مثلا، تستخدم «المحادثات الهاتفية الغامضة من الزبائن» التي تتطلب أن يستخدم الشخص المراد تقو يم أدائه اللياقة والكياسة في معالجة مطالب الزبون غير المعقولة.[٥٣]

تم استخدام مراكز التقو يم، أيضا، بصورة واسعة فى شركات أخرى مثل ايه تى أند تى (A T and T) (حيث نشأت الفكرة فى صورتها الحالية أولا)، وأى بى إم (IBM) وسوهيو (SOHIO)، ومجموعة متنوعة من مؤسسات القطاع العام. وقد شارك أحد مؤلفى هذا الكتاب فى تكييف هذا الأسلوب فى اختيار مدير شرطة إحدى المدن الكبرى.

إن الأبحاث التى أجريت حول نجاح مراكز التقو يم محدودة جداً. وقد أتاحت عمومية منهج هذه الطريقة فى القياس الفرصة لظهور مشكلات كبيرة تتعلق بدرجة الوثوق. إلا أن أغلب الأعمال التى تناولت هذا الأسلوب بالبحث قد توصلت إلى أن لهذا الأسلوب إمكانيات كبيرة لتحديد المهارات، والقدرات، والاتجاهات التى لايمكن تحديدها عبر الأساليب الأكثر محدودية ودقة. على أن هذه الأعمال نفسها قد أشارت، من ناحية ثانية، إلى ضرورة الاهتمام بتنظيم الطريقة التى تشتق بها الاستنتاجات المختلفة من المعلومات التى توفرها مراكز التقو يم.[٥٤] وقد أفادت إحدى الدراسات، مثلا، أن تنبؤات مركز التقو يم كانت أكثر دقة حينما تم تقييس وتنظيم المعلومات آليا بدلا من تركها دون تقييس كما فى الأسلوب التحليلى.[٥٥]

موجــــــز للمــــــــدير:

١ ـ يوفر تقو يم الأداء معلومات فى أعمال عديدة ومتنوعة فى مجال شئون الموظفين تشمل: الترقيات، والالتحاق ببرامج التدريب والتطو ير، وتشخيص جوانب الضعف فى الأداء، والاحتياجات التدريبية، ووضع نظام للجدارة، وإجراء تعديلات فى معدلات الأجور، وتحديد المكافآت.

٢ ـ تقو يم الأداء وسيلة هامة لمراقبة الأداء على كل المستو يات فى المنظمة سواء على المستوى الفردى والجماعى أو التنظيمى الرسمى.

٣ ـ تتضمن دورة مراجعة الأداء أربع خطوات: وضع معايير للأداء، وتسجيل المستو يات الفعلية للأداء، ومراجعة سجلات الأداء على ضوء المعايير، وتحديد الاجراءات التصحيحية.

٤ ـ يتم تقو يم أداء كل شخص فى المنظمة بصورة ضمنية على الأقل. فمن المعقول ـ إذن ـ ألا يستثنى أى شخص فى المنظمة من التقو يم المنظم والمستمر للأداء.

٥ ـ يمكن تحديد معايير الأداء على المستو يات التالية: أهداف المنشأة، ونتائج الوحدة أو القسم، ونتائج عمل الفرد وسلوك الفرد، وسماته الشخصية (مثل المهارات والاتجاهات). و يعتمد اختيار المعيار على الغرض من التقو يم.

٦ ـ هناك خمسة مصادر محتملة للمقومين على الأقل: المشرفون، والزملاء، والموظف نفسه (تقو يم ذاتى) والمرؤوسون، وأشخاص من خارج المنظمة ذوو علاقة بها. و يتعين على المديرين أن يستفيدوا من المصدر الأكثر معرفة بجانب الأداء المراد تقو يمه.

٧ ـ نقل نتائج الأداء للموظف ضرورى إذا أريد التأثير على السلوك، و يمثل ذلك أكثر الأدوار صعو بة فى عمل المشرف. و يتجه كثير من المشرفين إلى إغفال هذه الخطوة مما يؤدى إلى نشوء أفكار خاطئة من جانب الموظف حول أدائه.

٨ ـ من أكثر الأساليب شيوعا فى نقل نتائج تقو يم الأداء للمرؤوس التبليغ والاقناع والتبليغ والاصغاء، وحل المشكلات. و يتميز الأسلوب الأخير بأنه أكثر فعالية.

٩ ـ تتعلق المشكلات الرئيسية لتقو يم الأداء بالوثوق والصحة. وتنشأ مشكلات التعو يل عن مصادر الخطأ العشوائية (خصائص أداء القياس، أو كيفية تطبيقها، أو خصائص الموظف) فيما تنشأ مشكلات الصحة عن الخطأ المطرد (الذى يشمل أثر الهالة، والتنميط وخطأ التغاير، وخطأ التشابه، وخطأ الانطباع الأول).

١٠ ـ هناك ثلاث طرق رئيسية لتحسين مستوى تقو يم الأداء: تطو ير تحليل الوظائف، وتحسين درجة التعو يل والصحة بأساليب معينة مثل التركيز على المحتوى المحدد للوظيفة، وتدريب المقومين.

أسئلة للمراجعة:

١ – ما هى الفوائد الرئيسية لتقو يم الأداء فى المنظمات؟
٢ – لماذا أصبح تقو يم الأداء مصدرا لكثير من القضايا فى المحاكم بموجب لائحة التوظيف؟
٣ – من من الأشخاص الواجب تقو يم أدائهم فى المنظمات؟
٤ – أذكر الجوانب الرئيسية التى يمكن تقو يمها عند تقو يم الأداء. ما هى المسائل التى يتعين على المدير أخذها فى الاعتبار عند اختيار ما يراد تقو يمه؟
٥ – اذكر الاختلافات بين نظام للتقو يم صمم لتقدير جدارة الموظف فقط وأخر صمم لتحليل الاحتياجات التدريبية والتطو ير فحسب.
٦ – من الذى يجب أن يقوم بتقو يم الأداء؟
٧ – اذكر مواقف يتولى فيها الرئيس المباشر تقو يم الأداء وأخرى يقوم فيها المرؤوسون بتقو يم الأداء.
٨ – كيف ينقل المديرون نتائج تقو يم الأداء لمرؤوسيهم؟
٩ – لماذا يكون التعو يل والصحة أساسيين لاستراتيجية تقو يم الأداء؟
١٠ – اذكر الأنواع الرئيسية للأخطاء التى تحدث فى تقو يم الأداء والخطوات التى يمكن أن يتبعها المديرون لتصحيح تلك الأخطاء.
١١ – ما هو الدور الذى يلعبه تحليل الوظائف فى تقو يم الأداء؟
١٢ – قارن بين الطرق التقليدية لتقو يم الأداء، والطرق القائمة على اسس سلوكية.

تمرين تجريبى

معضلة التقو يم :

الغرض من التمرين :

١ – دراسة الاختيارات الصعبة التى تواجه المدير فيما يتعلق باستخدام معلومات ذات صلة بالأداء فى اتخاذ القرارات اللازمة.
٢ – النظر فى معايير الأداء المستخدمة فى إحدى المنظمات.
٣ – النظر فى مدى تأثر المعايير المتعددة بعوامل أقل موضوعية.

المعارف المطلوبة:

ينبغى أن يكون القارىء على معرفة بالأمور المتعلقة بالمعايير المتعددة فى مقابل المعيار الواحد، والذاتية فى مقابل الموضوعية فى الاعتبارات الخاصة بالأداء.

كيفية إعداد التمرين:

كون مجموعات من أر بعة إلى ثمانية طلاب لأداء تمرين يستمر لفترة من ٤٥ دقيقة إلى ساعة. يجب أن تفصل المجموعات عن بعضها و يطلب من المشاركين التحدث مع أعضاء مجموعاتهم فقط.

يتعين على كل شخص اداء التمرين بمفرده، مثل تكو ين المجموعات، ثم ينضم للمجموعة للوصول إلى قرار فى الوقت المحدد لعمل المجموعة. على كل شخص الاطلاع على المقطع التالى:

تقع مؤسسة نيلور للانتاج (Nylor Product Corp.)، شركة صناعية متوسطة الحجم، فى ضواحى مدينة تامبا بفلوريدا (Tampa ,Flo.)، ولا ينتمى العاملون فيها إلى نقابات عمالية. قررت الشركة خلال العامين الماضيين إنشاء نظام موضوعى لمراجعة الأداء صمم خصيصا بقصد توفير معلومات مرتدة للموظفين. تم تعميم النظام بحيث يكون موضوعيا ومتكيفا مع الزمن وممثلا للأداء.

بسبب فشل الشركة فى إحدى المنافسات، اضطرت إدارة الشركة إلى النظر فى الاستغناء عن خدمات واحد أو اثنين أو ثلاثة من الموظفين الأقل اداء فى وحدة صناعة المولدات والتعاقد عليها، وهى الوحدة المسئولة عن إنتاج المولدات التى تباع للشركات العاملة فى مجال المعدات الالكترونية. قد يكون فصل هؤلاء العاملين مؤقتا، إلا أن الشركة تريد التأكد من أنها كانت عادلة فى قرارها وأن القرار قد بنى على أسس موضوعية. يعمل بالوحدة – المراد تخفيض العاملين بها إلى خمسة – ثمانية موظفين هم:

– ماكس روجرز: أبيض يبلغ من العمر ٤٢ عاما متزوج وله ثلاثة أطفال – أكمل عامين بالمدرسة الثانو ية. أمضى فترة ١٤ سنة مع الشركة.
– توم بانكس: أسود يبلغ من العمر ٣٧ عاما، أرمل له طفلان، تخرج من المدرسة الثانو ية العليا – أمضى ثمانى سنوات مع الشركة.

- مارشا بلو يت : بيضاء، تبلغ من العمر ٢٤ عاما، عازبة، تخرجت من المدرسة الثانو ية العليا وأمضت فترة سنتين مع الشركة.
- رى لازيفاير: أبيض، يبلغ من العمر ٥٠ عاما، أعزب، تخرج من كلية صغرى أكملها أثناء العمل، أمضى فترة ١٥ عاما مع الشركة.
- نينا بالموند: بيضاء تبلغ من العمر ٣٦ عاما، متزوجة ولها أربعة أطفال، خريجة المدرسة الثانو ية العليا وأمضت فترة ثلاث سنوات مع الشركة.
- ستيف كاسترو: من أصل أسبانى، يبلغ من العمر ٤٠ عاما، متزوج وله طفل واحد. خريج المدرسة الثانو ية العليا، أمضى فترة أربع سنوات مع الشركة.
- جون سيلرز: أبيض، يبلغ من العمر ٣٩ عاما ـ مطلق وله طفلان أمضى عامين فى الدراسة الجامعية وأمضى فترة ٧ سنوات مع الشركة.
- بوب وديلكس :أمضى عاما واحدا فى الجامعة وفترة تسع سنوات مع الشركة.

قامت الشركة بتقو يم أداء موظفى وحدة المولدات هؤلاء على أساس عدد من العوامل المبينة فى الشكل (١٤ ـ ١١). تم إيجاد معدل للتقديرات الواردة فى الجدول من تقو يم الأداء خلال فترة الثمانية عشر شهرا الماضية.

إرشادات لأداء التمرين:

١ ـ على كل شخص ترتيب الموظفين من (أول من يمكن الاستغناء عنهم) إلى ٨ (أخر من يمكن الاستغناء عنهم). يجب أن تسلم الأوراق التى كتب عليها الترتيب للمدرب قبل الانضمام للمجموعة المحددة للشخص.

٢ ـ المطلوب من كل مجموعة تتكون من ٤ إلى ٨ أشخاص، الوصول إلى ترتيب موحد متفق عليه. توضع الترتيبات على ورقة مع توضيح الأسس المستخدمة فى الوصول إلى ترتيب نهائى.

شكل ١٤ ـ ١١ آخر تقديرات الأداء لموظفى وحدة المولدات

الموظف	متوسط الانتاج الأسبوعى[1]	النسبة المئو ية للمولدات المعيبة[2]	النسبة المئو ية للغياب[3]	العوامل التى يتم تقو يمها بواسطة الرؤساء المباشرين: الميل إلى التعاون[4]	الولاء للشركة	قابلية التطور	يقترح اتجاهات للتطور الذاتى
ماكس روجرز	١٩,٨	٤,٩	٧,٣	جيد	جيد	وسط	لا
توم بانكس	٢١,٧	٥,٣	٨,٩	ضعيف	وسط	وسط	لا
مارشا بلو يت	١٧,٦	٠,٩	١,٤	ممتاز	جيد	جيد	نعم
رى لازيفاير	٢٠,٢	٤,٧	١٤,٢	ممتاز	ممتاز	وسط	لا
نينا بالموند	٢٠,١	٩,٦	١٠,٣	ضعيف	وسط	ضعيفة	لا
ستيف كاسترو	١٩,٨	٣,٤	٧,١	جيد	وسط	ضعيفة	لا
جون سيلرز	١٨,١	٤,٨	٦,٠	جيد	جيد	وسط	لا
بوب و يلكس	٢٢,٦	٧,٠	٤,٦	وسط	وسط	جيد	نعم

(١) توضح الدرجات العالية كميات أكبر من المنتج وتشمل هذه الأرقام المولدات المكتملة المعيبة.

(٢) تشير الدرجات المنخفضة إلى عدد أقل من المولدات المعيبة.

(٣) تشير الدرجات المنخفضة إلى نسبة منخفضة من الغياب.

(٤) التقديرات الممكن استخدامها ضعيف، وسط جيد، ممتاز.

Notes :

1. A. H. Locher and K. S. Teel, "Performance Appraisal: A Survey of Current Practices", **Personnel Journal**, 1982, pp. 245–47.
2. Lawrence S. Kleiman and Richard L. Durham, "Performance Appraisal, Promotions and the Courts: A Critical Review", **Personnel Psychology**, 1981, pp. 103–22; Duane E. Thompson and Toni A. Thompson, "Court Standards for Job Analysis in Test Validation", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 865–874; Robert H. Faley, Laurence S. Kleiman, and Mark L. Lengnick Hall, "Age Discrimination and Personnel Psychology: A Review and Synthesis of the Legal Literature with Implications for Future Research", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 327–349.
3. H. John Bernardin and Richard W. Beatty, **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work** (Boston: Kent Publishing, 1984), pp. 50–55.
4. Marc J. Wallace, Jr., and Richard W. Beatty, **Performance Appraisal and Compensation** (Scottsdale, Ariz.: American Compensation Association, 1985).
5. Marc J. Wallace, Jr., N. Fredric Crandall, and Charles H. Fay, **Administering Human Resources: An Introduction to the Profession** (New York: Random House, 1982).
6. Marc J. Wallace, Jr., "Research Methods, Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations", **Academy of Management Review**, January 1983, pp. 6–13.
7. Marvin D. Dunnette, **Personnel Selection and Placement** (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966), p. 69.
8. Marc J. Wallace, Jr., and Andrew D. Szilagyi, Jr., **Managing Behavior in Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1982).
9. See "Symposium on 'Organizational Applications of Self–Assessment: Another Look', "**Personnel Psychology**, 1980, pp. 259–300, for a variety of expert views concerning the strengths and weaknesses of self–appraisal. For conflicting opinions on the use of peer assessment, see J. E. Kane and E. E. Lawler, III, "Methods of Peer Assessment", **Psychological Bulletin**, 1978, pp. 555–86; A. P. Brief, "Peer Assessment Revisited: A Brief Comment on Kane and Lawler", **Psychological Bulletin**, 1980, pp. 78–79; J. E. Kane and E. E. Lawler, III, "In Defense of Peer Assessment: A Rebuttal to Brief's Critique", **Psychological Bulletin**, 1980, pp. 80–81; Michael D. Mumford, "Social Comparison Theory and the Evaluation of Peer Evaluations: A Review and Some Applied Implications", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 867–881.
10. Robert P. Steel and Nestor K. Ovalle, 2nd, "Self–Appraisal Based on Supervisor Feedback", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 667–685.
11. Michael K. Mount, "Psychometric Properties of Subordinate Ratings of Managerial Performance", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 687–702.
12. Larry L. Cummings and Donald P. Schwab, **Performance in Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973).
13. Ibid.
14. C. D. Fisher, "Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, 1979, pp. 533–46.

15. D. R. Ilgen, R. B. Peterson, B. A. Martin, and D. A. Boescher, "Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions", **Organizational Behavior and Human performance**, 1981, pp. 311–36.
16. Wallace, Crandall, and Fay. **Administering Human Resources.**
17. Ibid.
18. J. M. Hillery and K. N. Wexley, "Participation Effects in Appraisal Interviews Conducted in a Training Situation", **Journal of Applied Psychology**, 1974, pp. 168–71; C. A. Fletcher and R. Williams, "The Influence of Performance Feedback in Appraisal Interviews". **Journal of Applied Psychology**, 1976, pp. 75–83.
19. Wallace, Crandall, and Fay, **Administering Human Resources.**
20. F. J. Landy, J. Barnes–Farrell, and J. N. Cleveland, "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations: A Follow–Up", **journal of Applied Psychology**, 1980, pp. 355–56; F. J. Landy and Donald Trumbo, **Performance Appraisal** (New York: Academic Press, 1985); D. Ilgen and J. Feldman, "Performance Appraisal", in L. L. Cummings, ed., **Research in Organizational Behavior**, vol. 6 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985).
21. Ibid.
22. R. L. Dipboye and R. de Pontbriand, "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems", **Journal of Applied Psychology**, 1981, pp. 284–51.
23. Michael K. Mount, "Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 99–110.
24. Ilgen et al., "Supervisor and Subordinate Reactions"; D. R. Ilgen, C. D. Fisher, and M. S. Taylor, "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology**, 1979, pp. 349–71.
25. Ilgen et al., "Supervisor and Subordinate Reactions".
26. Ibid.
27. W. H. Cooper, "Ubiquitous Halo", **Psychological Bulletin**, 1981, pp. 218–244.
28. Marvin D. Dunnette, **Personnel Selection and Placement** (Belmont, Calif.: Brooks–Cole, 1965); M. K. Distefano, Jr., Margaret W. Pryer, and Robert C. Erffmeyer, "Application of Content Validity Methods to the Development of a Job–Related Performance Rating Criterion", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 621–31.
29. Donald P. Schwab, "Construct Validity in Organizational Behavior Research", in B. Staw and L. L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**, vol. 2 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980).
30. W. A. Knowlton and T. A. Mitchell, "Effects of Causal Attribution on a Supervisor's Evaluation of a Subordinate's Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1980, pp. 459–66; Faley, Kleiman, and Lengnick–Hall. "Age Discrimination and Personnel Psychology".
31. See William H. Cooper, "Ubiquitous Halo", **Psychological Bulletin**, 1981, pp. 218–44, for the most comprehensive analysis and review of research to date on the halo problem.
32. Manuel London and Stephen A. Stumpf, "Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 241–59.
33. Raymond F. Zammuto, Manuel London, and Kendrith M. Rowland, "Organization and Rater Differences in Performance Appraisals", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 643–58.
34. Stanley B. Silverman and Kenneth N. Wexley, "Reaction of Employees to Performance Appraisal Interviews as a Function of Their Participation in Rating Scale Development", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 703–10; Lawrence R. James and John F. White, III, "Cross–Situational Specificity in Managers' Perceptions of Subordinate Performance, Attributions, and Leader Behaviors", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 809–56.
35. Dianna L. Stone, Hal G. Guetal, and Barbara McIntosh, "The Effects of Feedback Sequence and Expertise of the Rater on Perceived Feedback Accuracy", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 487–506.

36. Robert C. Liden and Terence R. Mitchell, "The Effects of Group Interdependence on Supervisor Performance Evaluations", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 289–99.

37. Dunnette, **Personnel Selection and Placement**, p. 69.

38. This analysis is derived from Jum C. Nunnally, **Psychometric Theory** (New York: McGraw-Hill, 1967).

39. Cooper, "Ubiquitous Halo".

40. Ibid; Gary P. Latham, Kenneth N. Wexley, and E. D. Pursell, "Training Raters to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1975, pp. 550–55; W. C. Borman, "Effects of Instructions to Avoid Halo Error on Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings", **Applied Psychological Measurement**, 1982, pp. 103–15; H. J. Bernardin and E. C. Pence, "Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy", **Journal of Applied Psychology**, 1980, pp. 60–66; James and White "Cross-Situational Specificity"; Gary P. Latham and Kenneth N. Wexley, **Increasing Productivity Through Performance Appraisal** (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1981); Bernardin and Beatty, **Performance Appraisal**.

41. Latham et al., "Training Raters to Minimize Rating Errors".

42. Bernardin and Pence, "Effects of Rater Training".

43. H. J. Bernardin and M. R. Buckley, "Strategies in Rater Training", **Academy of Management Review**, 1981, pp. 205–21.

44. J. M. Feldman, "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, 1981, pp. 127–48.

45. See, for example, Cummings and Schwab, **Performance in Organizations**.

46. Ibid.

47. W. C. Borman and Marvin D. Dunnette, "Behavior-Based Versus Trait-Oriented Performance Ratings: An Empirical Study", **Journal of Applied Psychology**, 1975, pp. 561–65; O. Harari and Sheldon Zedeck, "Development of Behaviorally Anchored Scales for Evaluation of Faculty Teaching", **Journal of Applied Psychology**, 1973, pp. 261–65; Marc J. Wallace, Philip K. Berger, and Larry Domer", Behaviorally Based Measures for Assessing the Non-Clinical Effectiveness of Dentists in Health Care Teams", **Journal of Dental Research**, 1975, 1056–63; Jeffrey S. Kane and H. John Bernardin, "Behavioral Observation Scales and the Evaluation of Performance Appraisal Effectiveness", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 635–41.

48. Gary P. Latham, Charles H. Fay, and Lise Saari, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising the Performance of Foremen", **Personnel Psychology**, 1979, pp. 299–311.

49. H. J. Bernardin and J. S. Kane, "A Second Look at Behavioral Observation Scales", **Personnel Psychology**, 1980, pp. 809–14; G. P. Latham, C. H. Fay, and L. M. Saari, "BOS, BES, and Baloney: Raising Kane with Bernardin", **Personnel Psychology**, 1980, pp. 815–22.

50. Charles H. Fay, **The Effects of Format Differences and Training on the Frequency of Rating Errors**, Ph. D. dissertation, University of Washington, 1979; Charles H. Fay and Gary P. Latham, "The Effects of Training and Rating Scales on Rating Errors", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 105–16.

51. D. W. Bray and D. L. Grant, "The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management", **Psychological Monographs**, 1966; W. C. Byham, "Assessment Centers for Spotting Future Managers", **Harvard Business Review**, 1970, pp. 150–70.

52. A. Howard, "An Assessment of Assessment Centers", **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 115–34.

53. Ibid.

54. Ibid.

55. H. b. Wollowick and W. J. McNamara, "Relationship of the Components of an Assessment Center to Management Success,", **Journal of Applied Psychology**, 1969, pp. 348–52.

Additional References :

BAIRD, L.S. "Self and Superior Ratings of Performance: As Related to Self-Esteem and Satisfaction With Supervision". **Academy of Management Journal**, 1977, pp. 291–300.

BERNARDIN, H. JOHN. "Behavioral Expectation Scales Versus Summated Scales: A Fairer Comparison", **Journal of Applied Psychology**, 1977, pp. 422–27.

BURMAN, WALTER C. "Exploring Upper Limits of Reliability and Validity in Job Performance Ratings". **Journal of Applied Psychology**, 1978, pp. 135–44.

CASCIO, WAYNE F., and ENZO R. VALENZI. "Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and Job Experience of Raters and Ratees". **Journal of Applied Psychology**, 1977. pp. 278–82.

FEILD, H., and W. HOLLEY. "Subordinates' Characteristics, Supervisors' Ratings and Decisions to Discuss Appraisal Results". **Academy of Management Journal**, 1977, pp. 315–20.

KEELEY, M. "Subjective Performance Evaluation and Person-Role Conflict Under Conditions of Uncertainty". **Academy of Management Journal**, 1977, pp. 301–14.

LANDY, F. J. and J. L. FARR. "Performance Rating". **Psychological Bulletin**, 1980, pp. 72–107.

LAWLER, E. E., III, "Control Systems in Organizations". In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.

McGREGOR, D. "An Uneasy Look at Performance Appraisal", **Harvard Business Review**, 1957, pp. 89–94.

SCHMITT, NEAL, and THOMAS E. HILL. "Sex and Race Composition of Assessment Center Groups as a Determinant of Peer and Assessor Ratings". **Journal of Applied Psychology**, 1977, pp. 261–64.

SCHWAB, DONALD P., and HERBERT G. HENEMAN. "Age Stereotyping in Performance Appraisal". **Journal of Applied Psychology**, 1978, pp. 573–78.

SCHWAB, D. P., H. G. HENEMAN, and T. DE COTIIS. "Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature". **Personnel Psychology**, 1975, pp. 549–62.

الحوافز فى المنظمات

تسلم كل عامل فى خط التجميع بشركة كيومنز للمحركات بكلومبس، ولاية انديانا، فى التاسع من نوفمبر عام ١٩٨٤م شيكا بمبلغ سبعمائة دولار حافز إنتاجية بخلاف راتبه الأساسى.[١] وقد تم صرف هذا المبلغ بموجب برنامج للمشاركة فى الأرباح أو المكاسب تبنته الشركة فى بداية ذلك العام. و بناء على هذا البرنامج، تقوم الشركات برصد أرباحها واقتسام جزء منها مع العاملين فيها حالما تتجاوز أرباحها حدا معينا. و يتمثل الغرض الأساسى من هذا البرنامج فى إيجاد حوافز مادية للنمط السلوكى والأداء اللذين يؤديان إلى زيادة إنتاجية العمليات التى تقوم بها الشركة.

بدأت كيومنز تطبيق هذه الخطة فى فبراير عام ١٩٨٤م بعد أن تكبدت بضع خسائر مادية ربع سنوية. وظهرت نتائج هذه الخطة فى نوفمبر من نفس العام حيث تحولت الصورة تماما فبلغت مكاسب الشركة بنهاية الربع الثالث من عام ١٩٨٤م ٦٥,٧ مليون دولار فى مقابل ١,٥ مليون دولار لنفس الفترة من عام ١٩٨٣م.

بالرغم من أن الشركة استفادت من تحسن الحالة الاقتصادية العامة فى ذلك الوقت، إلا أن المسئولين فى الشركة ينسبون الاسهام الأكبر فى هذا التحول إلى برنامج مقاسمة الأرباح، و يعددون المزايا العديدة لذلك البرنامج على هذا النحو:

اولا، أوجد البرنامج ارتباطا بين أهداف الشركة، (الأرباح)، والمكاسب المادية لكل العاملين. و بناء على ذلك أوجد البرنامج حافزا ماديا مباشرا للأداء.

ثانيا، وفر البرنامج وسيلة محددة لنقل أهداف ومشكلات العمل مباشرة للعاملين.

ثالثا، ساعد هذا البرنامج فى وعى وإدراك العاملين بعنصر التكلفة و وفر الحوافز التى تساعد على إيجاد طرق أفضل لأداء العمل.

بدأت البرامج التى توفر حوافز مادية مباشرة (مثل المشاركة فى المكاسب والمشاركة فى الأرباح) تنتشر بين أصحاب الأعمال فى أمريكا. وقد بدأت بعض شركات النقل الجوى، مثل شركة و يسترن (Western)، وتى دبليو ايه (TWA) والشركة الأمريكية (American)، فى التحول إلى مشاركة العاملين فى أرباحها كوسيلة لجنى أرباح أكثر. كما اتجهت شركتا جنرال موترز وفورد إلى صرف أرباح للعاملين فيها،فيما تبنت شركات كاتر بيلار وجون دير وشركات التقنية المتقدمة، مثل رولم وتكتروتكس، مؤخرا برامج لمشاركة العاملين فى المكاسب التى تحققها.

تدلل حالة كيومنز (سابقا) على أهمية مكافأة السلوك التنظيمى والأداء ــ وفى مثل هذه الحالة، أحدثت الشركة ارتباطا مباشرا ومحددا بين الأداء التنظيمى وحوافز العاملين. وتمثلت نتيجة ذلك فى أن المكافآت قامت مقام الحافز وأثرت فى سلوك وأداء العاملين فى الشركة. و ينبغى على المديرين أن يدركوا أن الأسلوب الذى تكافىء به الشركة (بقصد أو بدون قصد) سيؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء الفرد. و يهدف هذا الفصل إلى استكشاف هذه الحقيقة بصورة تفصيلية وشاملة.

الحوافز والأفراد:

تظهر فى المنظمات قضايا عديدة هامة حول المكافات.

اولا، يعمل الناس فى وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، و يختلف كل منهم عن الأخرين فى الأسباب التى تدعوه للعمل.

ثانيا، من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذى يبحث عنه الناس عن طريق العمل. وقد يكون للمال فى بعض الحالات أهمية ثانوية و يأتى بعد اعتبارات أخرى، كما فى حالة المتدربين فى مجال الادارة.

ثالثا، من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغييرات التى تحدث فى مواقف الشخص واهتماماته وميوله. فقد يفضل الآباء أو الأمهات الذين لهم أطفال، على سبيل المثال، أن تكون أغلب حوافزهم فى شكل دخل آنى لمقابلة كمبيالات الرهن، ومصاريف التعليم، فيما يفضل الموظف المتقدم فى السن التعويض المؤجل والمزايا التى لا تضاف إلى الراتب، لتخفيف عبء الضرائب و يعد لنفسه دخلا مناسبا فى مرحلة التقاعد.

اخيرا، تتحكم الادارة فى مقدار وكيفية توزيع الحوافز بدرجات متفاوتة اعتمادا على طبيعة المكافأة. فقد يكون للشركة، مثلا، رقابة مباشرة على السياسة التى يتم بموجبها تحديد الحوافز المادية وصرفها، بينما تكون درجة تحكمها فى جوانب الوظيفة التى يجدها الموظف مثيرة لاهتماماته محدودة جدا أو منعدمة. وقد توصل أحد الباحثين، من خلال سلسلة من المقابلات الشاملة مع مجموعة من الموظفين حول وظائفهم، إلى أن أعدادا كبيرة جدا من الوظائف فى أمريكا مملة بطبيعتها.[٢]

الشخصية والحاجات المرتبطة بالعمل :

تؤثر شخصية الفرد على الحاجات التى يسعى لاشباعها عن طريق العمل. و بعبارة أخرى، يمثل الجزء الأساسى للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للموظف.

يتصف المقطع الجانبى للحاجات، مثل الجوانب الأخرى للشخصية، بأنه مستديم نسبيا لكنه لا يظهر بكامله فى وقت واحد بل يظهر، على الأرجح، تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد و يدخل فى تجربة العمل لأول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفى. إذن، فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تفضى إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص فى اى وقت من الأوقات.[٣]

تصور هذه الظاهرة، التى يوضحها شكل (١٥ ــ ١)، تطور وتوسع الحاجات كلما تقدم الشخص من مرحلة الطفولة، مرورا بالتعليم النظامى والمراحل الأولى للحياة العملية، إلى أن يستقر أخيرا فى مهنة أو عمل ثابت.

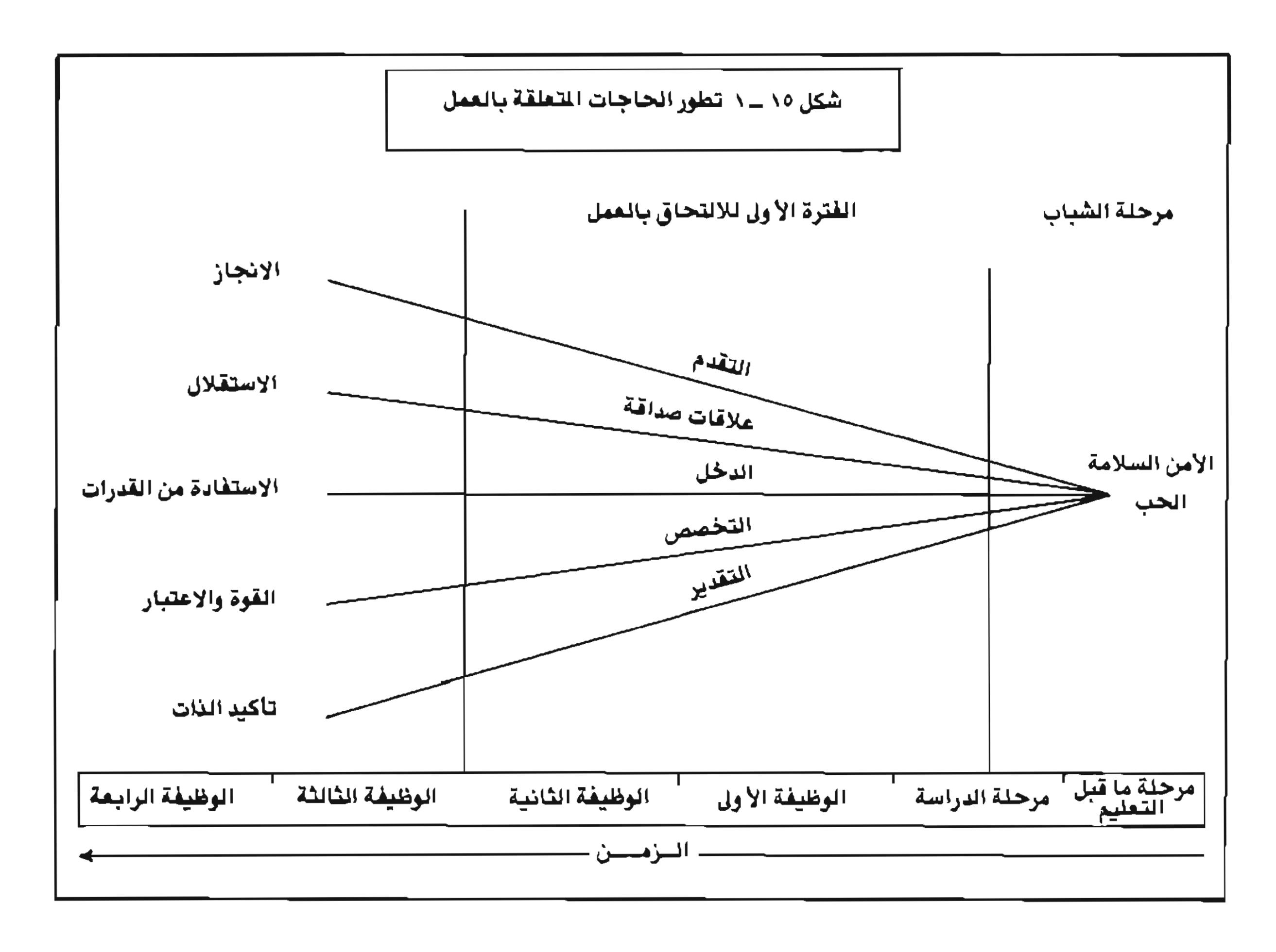
وهناك العديد من الدلالات التى يمكن استنباطها من هذا الملحق:

اولا، تتغير أنواع الحاجات ودرجة قوتها النسبية بمرور الزمن. ففى المراحل الأولى لحياة الانسان تكون حاجاته محدودة العدد وعامة فى طبيعتها.

وكلما تعرض الناس إلى بيئات تعليمية دقيقة ومعقدة أكثر فأكثر (كالانتقال من مرحلة المدرسة الثانوية إلى التخصص فى الجامعة أو تدريب متخصص)، اكتسبوا أعدادا كبيرة من الحاجات المحددة.

حينما يلتحق شخص ما بعمل لأول مرة فى إحدى المنظمات، فقد يتركز اهتمامه فى فرص التقدم فى المنظمة، وإقامة علاقات صداقة مع الآخرين، وكسب المال، وتنمية تخصصات أو مهارات خاصة، وكسب تقدير الزملاء والرؤساء. و بمجرد استقرار الشخص فى الوظيفة (الذى قد يكون بين سن الأربعين والخامسة والأربعين)، تظهر مجموعة من الحاجات تختلف اختلافا طفيفا عن سابقتها، وقد تشمل الحاجة تحقيق اهداف مهنية أو عملية طويلة المدى ودرجة من الاستقلال فى أداء العمل، وتحقيق قدر من النفوذ والاعتبار وسط مجموعة من الناس (تشمل فى الغالب زملاء المهنة من خارج التنظيم المباشر).[٤]

تتمثل ثانى الدلالات فى شكل (١٥ ــ ١)، فى أن الحاجات تتغير طوال فترة العمل فى المنظمات عن طريق التعليم فى المقام الأول. بناء على ذلك، تؤثر أنواع التعزيز أو الحوافز التى يصادفها الشخص فى مرحلة التعليم النظامى، وفى الوظائف المختلفة، على تطور الحاجات اللاحقة. فالأطباء، مثلا، يتعلمون كثيرا من الحاجات المهنية التى يسعون إلى تحقيقها لاحقا من التدريب الذى يتلقونه فى كلية الطب. وبالمثل، تكتسب العديد من الحاجات للدخل والمركز الاجتماعى التى يسعى لها المديرون الجدد فى وظائفهم الأولى، من كلية إدارة الأعمال.



وبالرغم من أن العلماء السلوكيين لا زالوا يطلقون الافتراضات حول حاجات محددة تميز شخصيات الموظفين إلا أن دراسات جامعة منيسوتا حول التكيف مع العمل قدمت صورة لحاجات العمل التى تؤثر على مستوى الأداء الوظيفى، إلى جانب الاختيار التنظيمى، ومعدل دوران العمل، والغياب.[٥] ويعرض شكل (١٥ ـ ٢) قائمة لهذه الحاجات وتعريفا موجزا لكل منها، ويبين أن الشعور بكل حاجة من هذه الحاجات يختلف من حيث قوة كل منها. وعلى ذلك لا تؤثر حاجة الموظف للاستقلال فى العمل ـ بوجه عام ـ على الحاجة التى يحسها للتعويض المادى.

يتمثل أحد الأساليب التى ابتدعها العلماء السلوكيون لقياس مدى أهمية الحوافز المختلفة للعامل فى تطوير مدى أهمية إشباع الحاجات المختلفة بالنسبة للشخص. لنفرض، مثلا أن مديرا قد صاغ سلسلة من الأسئلة حول مدى أهمية كل خاصية من خصائص الوظيفة المدرجة فى شكل (١٥ ـ ٣) بالنسبة لأحد الموظفين ـ وبعد إجابة الموظف على الاستبيان، يستطيع أحد المحللين أن يحسب درجة الحاجة المعينة لذلك الشخص (ربما يحسب ذلك على أساس ميزان متدرج من ١ ـ ٧ بحيث يعنى الرقم ١ درجة منخفضة جدا والرقم ٧ درجة عالية جدا). وتبين الأرقام الكبيرة أن النتيجة هامة جدا بالنسبة لذلك الشخص. أخيرا، يستطيع المحلل أن يحدد الأهمية المرتبطة بمجموعة كاملة من النتائج باستحداث صورة أو إطار بيانى لاجابات الشخص بالنسبة لكل النتائج ـ يعرض شكل (١٥ ـ ٣) صورا افتراضية لحاجات طبيب وميكانيكى سيارات.

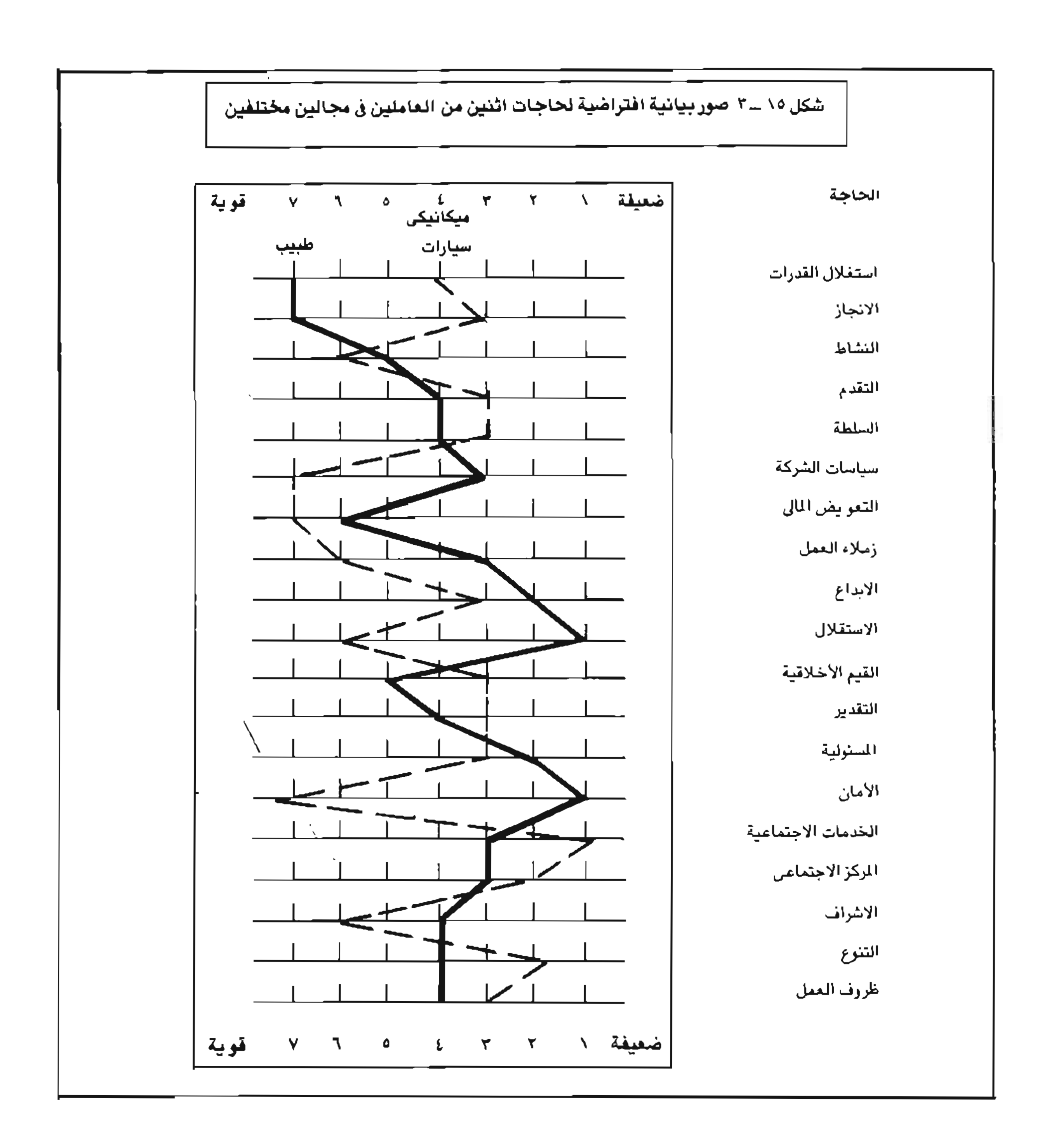
توصل البحث فى مجال السلوك التنظيمى إلى أن مجموعة الحاجات التى يشعر بها أحد العاملين، وأهميتها النسبية، تختلف تبعا لعدد من العوامل. وقد أفادت بعض الدراسات بأن العاملين الاناث والذكور يتقاضون رواتب مختلفة، ولرسم توقعات مهنية مختلفة حتى فى حالة المهنة الواحدة (كالادارة مثلا). كما توصلت هذه الدراسات أيضا إلى أن النساء والرجال يعطون الراتب درجات مختلفة من الأهمية فى مقابل الحوافز الأخرى، وذلك لأسباب ثقافية وتربوية.[٦]

توصلت دراسات أخرى إلى أن الأهمية النسبية التى تعطى للحوافز المختلفة تختلف على نحو يمكن التنبؤ به وتبعا لبيئة الموظف الثقافية[٧]، وعمره[٨] ومستواه الوظيفى.[٩] ومن الدراسات الهامة فى هذا الخصوص تلك المتعلقة بدراسة الكيفية التى تغيرت بها الحاجات المرتبطة بالعمل لمائة وخمس وعشرين امرأة عندما عملن فى المجال الصحى.[١٠] حيث قام الباحثون بدراسة حاجات هؤلاء النسوة بعد تخرجهن، والتحاقهن بالعمل فى مجال الصحة المهنية، والعلاج الفسيولوجى، وعلاج مشكلات النطق. فعند دخولهن مجال العمل، كن ينظرن إلى تنمية المهارات والاحترام كأهم الحاجات فيما يعطين أهمية أقل للأمان الوظيفى وفرص الترقى. وبعد مرور عشرين شهرا، تغيرت الصورة بعض الشىء. ففيما بقيت تنمية المهارات على نفس الدرجة من الأهمية، أصبحت الحاجة إلى توافر فرصة لانجاز عمل ذى معنى تفوق الحاجة إلى الاحترام من حيث الأهمية.[١١]

شكل ١٥ ـ ٢ الحاجات العامة ذات الصلة بالعمل

الاستفادة من القدرة :	إمكانية أداء عمل يستفاد فيه من القدرات
الانجاز :	الاحساس بالانجاز الذى يكتسب من الوظيفة
النشاط :	إمكانية الاستمرار فى العمل فى كل الأوقات
التقدم :	فرص (الترقى) والتقدم فى الوظيفة
السلطة :	إمكانية تبليغ الأخرين بما عليهم عمله
سياسة الشركة وممارساتها :	الطريقة التى تنفذ بها سياسات الشركة
التعويضات :	الأجر الذى يدفع لقاء أداء العمل
زملاء العمل :	طريقة انسجام زملاء العمل مع بعضهم
الابداع :	توفر الفرصة للموظف لتجربة أساليبه الخاصة فى أداء العمل
الاستقلال :	توفر فرصة العمل منفردا
القيم الأخلاقية :	إمكانية عمل أشياء لا تتعارض مع ضمير الشخص
التقدير :	الثناء لحسن أداء مهمة ما
المسئولية :	الحرية فى استخدام الحكم الشخصى
الأمان :	أن توفر الوظيفة عملا مستقرا
الخدمة الاجتماعية :	توفر إمكانية تقديم خدمة للأخرين
المركز الاجتماعى :	إمكانية أن تكون شخصا ذا شأن فى المجتمع
الاشراف ـ العلاقات الانسانية :	الطريقة التى يعامل بها الرئيس المرؤوسين
الاشراف الفنى :	كفاءة المشرف فى اتخاذ القرارات
التنوع :	إمكانية عمل أشياء مختلفة من وقت لأخر
ظروف العمل :	مقدار الراحة والأمان فى الوظيفة

وينبغى على المديرين أن يدركوا أن هناك حوافز متنوعة تقدم من قبل أى منظمة لها أهميتها المحتملة فى دفع وتحريك الأنماط السلوكية للموظف. ومن النادر جدا أن يكون لكل العاملين نفس المجموعة من الحاجات. فالعامل الحاسم للتنبؤ بسلوك وأداء الموظف يتمثل فى المواءمة بين مجموعة حاجات الفرد والحوافز التى تقدمها المنظمة.



شكل ١٥ ـ ٣ صور بيانية افتراضية لحاجات اثنين من العاملين فى مجالين مختلفين

تاثير الحوافز على السلوك والأداء :

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز فى حد ذاتها تؤثر فى دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها. و يمكننا القول ــ بوجه عام ــ إن الناس يتجهون إلى المسلك الذى تكافئهم عليه المنظمة. فمن الممكن، إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قو يا لاثارة مستوى من السلوك والأداء الوظيفى أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل. زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

تعمل الحوافز، في إطار نموذج الأداء الذى تم عرضه فى الفصل الثانى، والنموذج المتكامل للدافعية الذى تم تطو يره في الفصل الرابع، كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردى، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدوافع)، وتؤدى إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة. فالرضا بالوظيفة، وفق النموذج الوارد فى الفصل الخامس، هو تفاعل الفرد بالدرجة التى تشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل. و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفى. فاذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال، غير راض باستمرار عن الأجر الذى يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوى للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التى يشغلها. ففى ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء مباشرة، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (ليزيد إجمالى دخله). إذن، فمعرفة الحوافز التى توفرها الوظيفة مع معرفة مدى تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسى وهام لفهم السلوك الوظيفى والأداء.

أغراض الحوافز:

تمثل عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة أو أداة التأثير الرئيسية المتوافرة للمنظمات. وكما وردت الاشارة في نموذج الأداء المعروض في الفصل الثانى وأعيدت صياغته جزئيا في شكل (١٥ ـ ٤)، فان أنواع الحوافز، المتاحة عن طريق العمل، والطرق التى توزع بها، تؤثر في سلوك الأفراد العاملين.

السلوك في المنظمات
المنح الخاصة بالمديرين

من التقاليد الأمريكية البالية التى أخذها الأمريكيون من بريطانيا تخصيص منح أو مزايا خاصة لكبار المديرين ـ وهى حوافز غير مادية تعكس وضع الشخص في المنظمة. فقد قامت مؤسسة سيسون وشركاه وهى مؤسسة استشارية في مجال التعو يضات، بمسح لعدد من الشركات حول الممارسات الخاصة بتلك المنح وأوردت التالى:

ـ توفر ٤٣٪ من الشركات الأمريكية سيارات خاصة لمديريها.

ـ توفر ٣٨٪ من هذه الشركات عضوية الأندية الريفية لمديريها.

ـ تتحمل ٢٨٪ من هذه الشركات رسوم عضوية في مطاعم أندية مميزة.

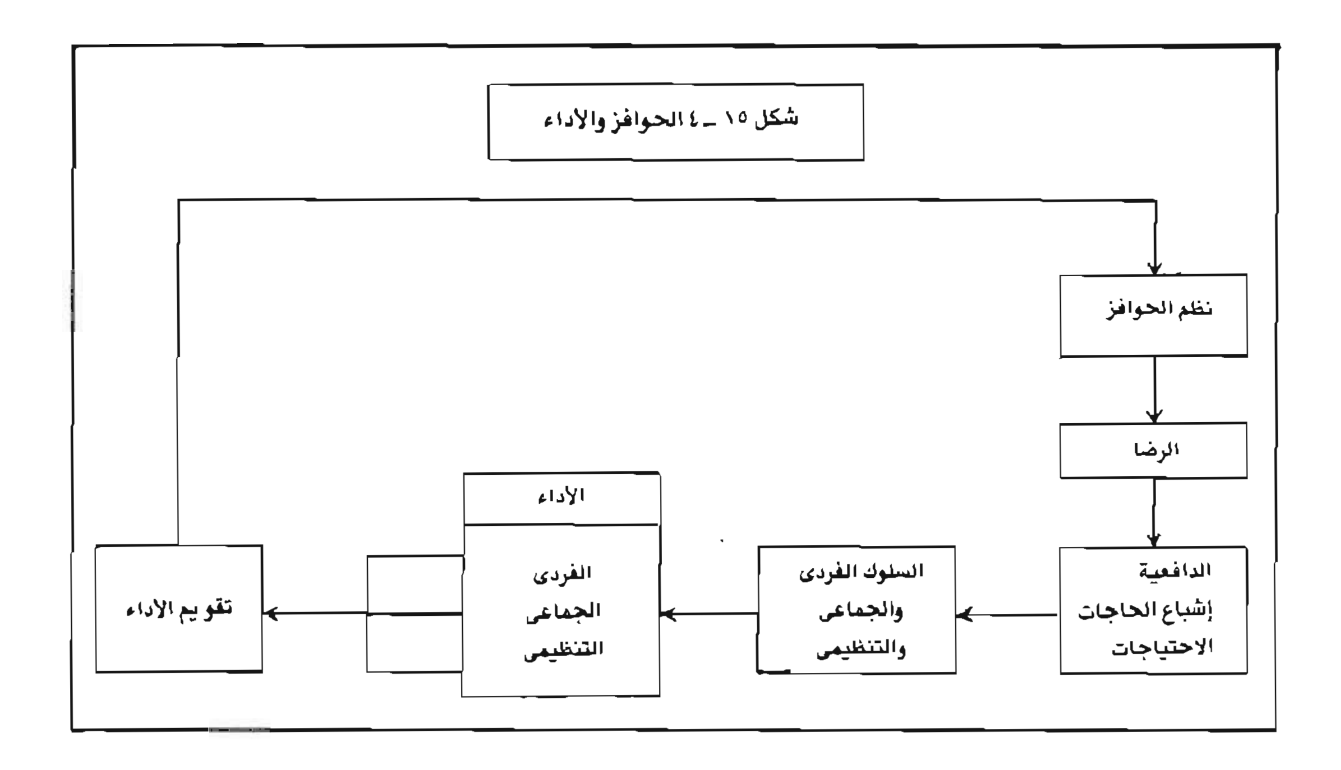
ـ تتحمل ٢١٪ من هذه الشركات كل تكاليف العلاج لمديريها.

وتوصلت مسوحات أخرى إلى منح أخرى متنوعة تشمل نسبا منخفضة للأرباح على القروض، وعلاوات الاسكان وتوفير مساكن فاخرة بقرب مكان العمل إلى جانب المسكن الأساسى، وإرشادات تتعلق بالجوانب المالية والسفر على الطائرات الخاصة بالشركة.

من المثير في هذا الأمر أن هذه المنح والعلاوات لا ترتبط بالأداء، بل بمستوى وظيفة الشخص في التنظيم. و يعتقد كثير من الخبراء في هذا المجال، أن هذه المنح تمثل في الواقع محاولة من قبل هذه المؤسسات لارضاء مديريها (وهذا تقليد بريطانى حيث يقارب معدل ضريبة الدخل ٨٠٪)، فالشركة توفر للمدير مزايا كان عليه توفيرها بمقابل يدفعه مما يتبقى له من دخله بعد خصم الضرائب، وتتولى الشركة ذلك كتكلفة لأداء العمل.

أما مؤسسة الخدمات الضريبية (IRS)، فانها تدرس هذه المنح بعناية لترى ما إذا كانت ضرورية لأداء العمل. فاذا كانت كذلك، فانها جزء من تكلفة أداء العمل و بالتالى لا تحسب ضمن الدخل الشخصى. أما إذا كانت غير ضرورية لأداء العمل، فتحسب على أساس أنها جزء من الدخل وتحسب الضريبة عليه بالمعدل الهامشى للمدير ـ فكلما أبطل الكونجرس منحة من هذه المنح، استحدثت الشركات منحا أو مزايا أخرى حسب زعم خبراء التعو يضات، و بذلك أصبحت منح المديرين جزءا من الحوافز التقليدية للمديرين.

المصدر: Felix Kessler: "Executive Perks Under Fire", Fortune, July 22, 1985, pp. 42-47.



تؤثر الحوافز التنظيمية على أنماط مختلفة من السلوك ـ تلك الأنماط ذات التأثير الداخلى على المنظمة إلى جانب الأخرى ذات التأثير الخارجى ـ و بالتحديد يمكن أن تخدم الحوافز الأغراض الذاتية والخارجية التالية بالنسبة للمنظمة :

ـ **الأغراض الذاتية أو الداخلية**: رقى الأداء الوظيفى والحد من الغياب والاحتفاظ بالعاملين المهرة.
ـ **الأغراض الخارجية**: جذب مجموعة من العمال المهرة.

يمثل الغرض الأول، رقى الأداء الوظيفى، أحد الاهتمامات الرئيسية لكثير من العاملين. وقد حاولت العديد من المنظمات دفع الأداء الفعال، بربط المكافأة مباشرة بالسلوك والأداء. فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا. إذ كلما زادت مبيعات البائع زاد دخله. وفى حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يمكن أن يؤدى الموظف عمله بمستوى أعلى من المستوى العادى على أساس توقع الحصول على الترقية أو الأمل فى تحصيلها.

سنقوم بدراسة أنواع عديدة من سياسات الحوافز التى ترمى إلى دفع الأداء الوظيفى من خلال التوزيع الانتقائى لمكافأة العاملين.

ومجال آخر من مجالات الاهتمام بالنسبة للمديرين يتمثل فى الاحتفاظ بالموظفين المهمين، والاستفادة القصوى من الوقت الذى ينفقونه فى العمل. وتتضمن هذه المسألة مهمتين تتعلقان بالحد من معدل دوران العمل (الأشخاص الذين يتركون العمل فى المنظمة خلال فترة محددة من الزمن، سنة مثلا)، وتخفيض الوقت المفقود بسبب الغياب. فمن الممكن استخدام الحوافز فى تحقيق استمرارية جانبية كل من المنظمة والوظيفة.

أخيرا، لسياسة الحوافز فى المنظمة تأثيرها على المتوافر من العمالة (العرض). فكل المنظمات تواجه منافسة بدرجات متفاوتة فى أسواق العمالة المختلفة. وتتطلب ظروف العرض والطلب فى هذه الأسواق أن تقدم المنظمات حوافز تنافسية بدرجة تضمن لها جذب أعداد كافية من طالبى الوظائف الأكفاء. و يتطلب ذلك، عمليا، ألا تقدم المنظمة حوافز ضعيفة بحيث تفشل فى جذب هؤلاء المتقدمين، على ألا تكون هذه الحوافز كذلك عالية دون داع. و يشير البحث إلى أن الأجور والمرتبات، من بين المكافآت المختلفة التى تقدمها المؤسسات، هى الحافز الوحيد الظاهر أمام الأشخاص الباحثين عن الوظائف[١٢]، على أن ذلك لا يمنع، من جهة ثانية، أن تكون الحوافز الأخرى فى حسبان العاملين المستقبليين.

وسواء أكانت الأغراض التى يخدمها نظام الحوافز داخلية أو خارجية، فان سياسة الحوافز تبقى أحد أساليب الرقابة الرئيسية التى تتيح للمديرين إمكانية التأثير على السلوك والأداء. ولوضع وتنفيذ سياسة للحوافز يتعين حل المسائل الآتية على أقل تقدير :

- مانوع الحوافز التى يسعى إليها الأفراد العاملون فى المنظمة أو الذين يبحثون عن وظائف فيها.
- ماهى الحوافز التى تتحكم فيها الادارة.
- ماهو الأساس الذى يتم بموجبه توزيع الحوافز فى المنظمة.
- كيف تؤثر الحوافز على قرارات العامل وأدائه.

ينبغى الاجابة على هذه الأسئلة قبل أن يتمكن المرء من معرفة تأثير الحوافز على الأفراد والتنبؤ به.

الحوافز الداخلية مقابل الحوافز الخارجية :

يدل مصطلح **سياسة الحوافز** ـ ضمنا ـ على أن الادارة تستطيع التحكم فى مستويات الحوافز، والطرق التى توزع بها. وفى الواقع، فان درجة تحكم المنشأة فى الحوافز تختلف باختلاف أنواع الحوافز. زيادة على ذلك، يستطيع المدير أن يختار من بين الأسس المختلفة لتوزيع الحوافز، والتى تتعارض، فى بعض الحالات، مع بعضها بعضا. فسياسة الحوافز، إذن، تتضمن القواعد التى تحكم أنواع الحوافز التى توفرها الشركة لموظفيها، والطريقة التى توزع بها تلك الحوافز. ومن الممكن أن تكون سياسة الحوافز محددة ومخططة من قبل المنشأة (مثل اتخاذ الادارة قرارا مقصودا يتعلق بتوزيع الحوافز)، أو غير مخططة (كأن تكتشف الادارة أن الموظفين يضحون بجودة المنتج، فى مقابل الكم، بسبب ضعف نظام الحوافز).

ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية والخارجية منذ سنوات طويلة. **فالحوافز الداخلية** هى تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها. وتشمل الشعور الذاتى بالمسئولية الشخصية تجاه جزء ذى معنى من العمل، ونتائج العمل التى تشكل سلسلة من العمليات المتميزة والتى تفضى إلى إنجاز العمل وتتيح للفرد استخدام مهارات وقدرات على درجة عالية من التطور والتقدير، وتتيح له فرصة الاشتراك فى نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به. وقد يكون هذا المصدر هو الموظف نفسه أو زميل عمل موضع تقدير واحترام بالنسبة لذلك الموظف أو التنظيم الرسمى. وفى الواقع، فان كثيرا من برامج الاثراء الوظيفى واعادة تصميم الوظائف، كما أشرنا فى معرض نقاشنا لتصميم الوظائف فى الفصل السادس، تركز على هذه الأنواع الأربعة للحوافز الداخلية.

يوفر عمل الأطباء، فى أغلب الحالات، قدرا عاليا من الحوافز الداخلية وفق الصيغة التى تم تحديدها الآن حيث يتمتع الأطباء بقدر كبير من الاستقلالية فى أداء عملهم و يتخذون عددا من القرارات المتعلقة بعلاج المرضى على أساس السلطة التى يملكونها. زيادة على ذلك، فان عملهم ظاهر ومحسوس للآخرين وله مغزى داخلى بالنسبة لهم،فشفاء المريض يتضمن سلسلة من النشاطات العملية الملموسة والمهمة فى تقدير الآخرين. إلى جانب ذلك، فان عمل الأطباء يتميز ـ عادة ـ بالتنوع. فهم يقابلون مرضى عديدين ومختلفين خلال اليوم الواحد، وتمر عليهم مجموعة كبيرة من الأعراض والأمراض المختلفة المعقدة. وأخيرا، تتوافر للأطباء فرص عديدة لتلقى معلومات مرتدة حول نتائج عملهم.

لنقارن ذلك بوظيفة عامل خط التجميع فى مصنع للسيارات. فهذا العامل يملك قدرا ضئيلا من الاستقلالية، ولا يؤدى مهام ذات مغزى له، ولا يشهد اكتمال دورات العمل، و يتميز عمله بقدر محدود من التنوع فى المهام التى يؤديها وقدر محدود من المعلومات المرتدة المتعلقة بنتائج عمله.

أما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى فى المنظمة. وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمى. وتشمل هذه الحوافز الآتى :

الحوافز المالية : الأجر أو الراتب المدفوع للفرد.

المزايا الاضافية : الاجازة المدفوعة و وجبات الغذاء، ودفع أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى، وتخفيضات فى أسعار منتجات الشركة للعاملين، والمكافآت التقديرية الأخرى بخلاف الأجور والرواتب المباشرة.

ـ المشاركة فى الأرباح و برامج الحوافز التشجيعية :

تم إعداد عدد من الخطط بمرور السنين، تسعى إلى تشجيع العاملين على المشاركة والانجاز باشراكهم فى أرباح الأعمال. وفى بعض الحالات، تقوم معادلة الحافز التشجيعى على أساس مخرجات العمل، مثل نظام الأجر بالقطعة، حيث يدفع دولاران مقابل كل وحدة يتم إنجازها. وفى حالات أخرى، تم وضع معادلة للمشاركة فى الأرباح ينتج عنها مجموع الأموال المستبقاة لتوزع على العاملين كمكافأة. كما نجد برامج أخرى تتضمن معادلة لتقسيم جزء من الأموال المدخرة فى فرع من الفروع أو من عملية معينة على العاملين[١٣].

تقدير زملاء العمل والمهنة : إشباع الحاجة للاحترام من قبل الزملاء فى مجال المهنة أو العمل بسبب إنجازات الفرد.

المستقبل الوظيفى والترقيات : المسار الوظيفى الذى يؤدى إلى سلسلة من الترقيات و يشمل الوظائف الجديدة فى الشركة[١٤]. وقد تم الكشف عن الكثير حول تأثير الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفى على العاملين حيث أوضح أحد المختصين فى هذا المجال أن الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفى تتضمن تحديد ماهية الوظيفة، ومدركاتها (الادراك الحقيقى للشخص والمنظمة ذات العلاقة بالأهداف المهنية)، والتكيف المهنى (مقاومة العوامل التى تعوق التقدم فى المهنة أو الوظيفة)[١٥]. كما بدأ بعض الباحثين فى استكشاف نسق تأثير دافعية المستقبل الوظيفى على درجة البحث عن وظائف بديلة ومهنية أخرى، إلى جانب التغييرات التى تحدث فى المستقبل الوظيفى للفرد[١٦].

الاشراف : و يتعلق بالحوافز التى يقدمها المشرف فى شكل إطراء أو علاقة صداقة، والأسلوب القيادى للمشرف.

علاقات الصداقة : وهى عضوية الجماعات غير الرسمية حيث توفر نشاطات الجماعة غير الرسمية حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمى، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين. والحماية من تغول الادارة والأفراد الآخرين من خارج المجموعة.

التعويضات المؤجلة : وهى ما يدفع للأفراد فى وقت معين فى المستقبل (غالبا ما تكون بعد تقاعد الشخص عن العمل). فمعاشات التقاعد تضمن للعاملين الحصول على دخل يقل معدل الضريبة عليه عما كان أثناء سنوات الخدمة. كما تتوافر للأفراد فرصة شراء أسهم فى الشركة بسعر محدد على مدى فترة من الزمن. فاذا ارتفعت قيمة السهم خلال هذه الفترة، فيمكن للشخص ممارسة حقه وشراء أسهم بالسعر الثابت وتوفير الزائد عن سعر الشراء.

الحوافز غير التقليدية : بما أن حاجات العاملين قد تغيرت، فقد بدأ أصحاب الأعمال فى التحول لحوافز خارجية لم تكن مألوفة حتى وقت قريب. فقد بدأت بعض الشركات، مثلا، فى اتباع حافز نظام الدوام المرن[١٧].

فالدوام المرن (Flexi-Time) هو نظام للعمل يسمح للعامل باختيار ساعات عمله المقررة بنفسه فى حدود أوقات معينة. وعلى ذلك قد تسمح الشركة للعاملين فيها بالحضور للعمل ما بين السابعة صباحا والعاشرة صباحا ومغادرة مكان العمل ما بين الثالثة والسادسة مساء، أو يسمح لهم بالعمل لأكثر او أقل من اربعين ساعة فى الأسبوع. وحافز غير تقليدى آخر بدأ ينتشر بشكل متزايد يتمثل فى مساعدة الأفراد فى تحديد مسارهم المهنى. وتركز هذه الخطة على مساعدة الأفراد على تنمية تلك المهارات والمعارف التى تؤدى إلى التوجيه والتطوير الفعال لمجال العمل أو المهنة[١٨]. أخيرا، هناك العديد من المؤسسات التى تستحدث حوافز تتوافق مع حاجات العاملين من الآباء والأمهات بتوفير خدمات متكاملة فى موقع العمل للأطفال دون سن المدرسة[١٩].

وكما رأينا فى الفصلين الرابع والخامس، فقد أشار علماء سلوكيون عديدون إلى أن الحوافز الداخلية أهم بكثير من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء[٢٠]. وقد نشأ عن هذا الاعتقاد، منذ عام ١٩٨٠م، جدل كبير فى مجال بحوث السلوك التنظيمى، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة فى تأثيرها على الأداء[٢١]. وتشير بعض الشواهد المحددة المنبثقة عن التجارب المختبرية إلى صحة هذه الفكرة. فقد توصلت إحدى الدراسات ـ على سبيل المثال ـ إلى أن عوامل التحفيز الخارجية (الحوافز المالية المرتبطة بالأداء) تضعف أثر عوامل التحفيز الداخلية (حرية التصرف فى الوقت المتاح للعمل)، حيثما تكون مهام الوظيفة مشوقة وغير نمطية. و يمكن للمدير أن يستنتج من ذلك أن الحوافز الخارجية والداخلية ستتعارض، بسبب ذلك، بالنسبة للوظائف التى توفر عوامل التحفيز بطبيعتها. وحينما يختلف الأمر عن ذلك، فسوف لا تتعارض الحوافز الخارجية مع الحوافز الداخلية[٢٢].

توصلت تجربة أخرى إلى أن هناك عاملا أخر يؤثر على دافعية الفرد يتمثل فى شخصية الموظف نفسه[23]. فللرقابة الذاتية على الأداء (درجة تأثير سلوك الفرد على نتائج العمل)، ودرجة كفاءة الفرد فى أداء مهام الوظيفة أثرهما على مستوى الدافعية الذاتية أكثر مما للحوافز الخارجية[24].

على الرغم من أن الجدل المتعلق بالتأثير النسبى للحوافز الخارجية والذاتية لم يحسم بعد، إلا أن الكثير من الخبراء يعتقدون أن من المفيد، بالنسبة للمديرين، التمييز بين نوعى التحفيز[25]. فقد تؤدى الجوانب الداخلية للوظيفة، على وجه التخصيص، إلى الاعتراف والتقدير والقبول للفرد،فيما تعجز وسائل التأثير غير المباشرة، مثل الاطراء والحافز النقدى، فى توفير تلك الحوافز. و بعبارة أخرى، كلما كانت درجة ارتباط الحافز بالوظيفة نفسها كبيرة زاد احتمال قبولها كهدف من قبل الموظفين، وزادت بالتالى درجة تأثير الحافز على الأداء. وفى هذه الحالة فقط يكون التمييز بين الحافز الداخلى والخارجى ذا معنى وفائدة.

وسبب أخر للتمييز بين الحوافز الخارجية والداخلية يتمثل فى أن يكون للادارة قدر أكبر من التحكم المباشر على الحوافز الخارجية، إذ يستطيع المديرون وضع سياسة واقعية وملموسة من خلال تطبيق نظام التعو يضات حيثما كان الأمر يتعلق بالأجور والمزايا الاضافية المباشرة وأى تعو يضات أخرى مباشرة. فمن خلال تقو يم الوظائف ـ مثلا ـ يحدد المديرون فئات رواتب نسبية لكل وظيفة فى المنظمة. زيادة على ذلك، فان وضع معادلات لمنح المزايا الاضافية يمثل رقابة إدارية مباشرة. أخيرا، تحدد طرق تصنيف الوظائف سياسات اختيار وترقية الأفراد للوظائف المختلفة من خلال الوصف الوظيفى وتحديد متطلبات الوظائف.

أما بالنسبة للحوافز الذاتية أو الداخلية، فان تحكم الادارة فيها محدود جدا. فليس هناك طريقة مباشرة لمضاعفة أو تخفيف أو إفشاء الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه الوظيفة أو الشعور بأن العمل واضح وذو مغزى، والتغذية المرتدة للعاملين، وذلك على عكس الأجور. وكما عرضنا لذلك فى الفصل السادس، فان الأداة الوحيدة المتاحة للادارة للتحكم فى الحوافز الداخلية هى تصميم الوظائف. و بعبارة أخرى، عند تنظيم العمل فى منظمة من المنظمات وتصميم الوظائف فيها، يمكن محاولة تجميع المهام فى وظائف توفر قدرا كبيرا من الحوافز الداخلية. فشواهد البحث حول محاولات إعادة تصميم الوظائف (بما فى ذلك توسيع الوظائف والاثراء الوظيفى) بغرض مضاعفة الحوافز الداخلية قد جاءت متباينة[26]. فقد اتضح فى حالات عديدة أن إعادة تصميم الوظائف لم تؤد إلى زيادة مماثلة فى مستوى الرضا لدى الموظف وأدائه. وتشير مثل هذه الشواهد المتباينة إلى أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير، بالنسبة للمديرين، من توفير الحوافز الخارجية.

أسس توزيع الحوافز:

من الظواهر البارزة فى أغلب المنظمات عدم التكافؤ فى توزيع الحوافز، وأكثر من ذلك، قبول هذه الحقيقة كواقع. و بالرغم من أن ما نورده هنا ينطبق على أغلب أنواع الحوافز، إلا أن الأجور والرواتب تعطى مثالا واضحا لهذه النقطة. فنطاق التعو يضات المالية فى أغلب المؤسسات الكبرى كبير جداً، فقد يتقاضى رئيس محكمة الادارة، على سبيل المثال، راتبا سنو يا يبلغ ثمانمائة ألف دولار (بخلاف المزايا الاضافية) فى العام، فيما يتقاضى حارس المصنع أو موظف الصيانة مبلغ عشرة آلاف دولار فى العام. و بالمثل، هناك اختلافات كبيرة فى الرواتب التى يتقاضاها الأفراد من ذوى المؤهلات التعليمية والخبرات العملية المتقاربة. فبينما يبلغ متوسط راتب الأستاذ الجامعى فى كلية الهندسة ـ مثلا ـ خمسة وثلاثين ألف دولار فى العام، يبلغ متوسط راتب نظيره فى كلية الآداب فى نفس الجامعة ثلاثين ألف دولار.

إذا قدر للادارة أن تبدأ فى توزيع الحوافز المالية فى المنظمة من جديد، فان أول وأعقد المشكلات التى تواجهها هى تحديد سياسة للتوزيع. **وتوفر القواعد التالية اساسا لتوزيع الحوافز النقدية من وقت لأخر:**

المساواة: أن يتقاضى كل الأفراد انصبة متساو ية من الحوافز. و يمثل الاتفاق بين الشركاء فى العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوى بين المشاركين صورة لهذه السياسة. ومن الأمثلة الأخرى لذلك، وضع سياسة تحدد بأن لكل سهم فى الشركة حصصا متساو ية من الأرباح.

القوة: أن يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز المتوافرة من الأخرين. وتمثل هذه القاعدة جزئيا عامل دافعية للنشاطات النقابية. فمحاولة النقابات تقييد الدخول فى مهنة من المهن، والمطالبة بأنظمة للعمل تسمح لاعضاء النقابة فقط بأداء أعمال معينة هامة، والتهديد بالتوقف عن أداء أعمال حيو ية بالنسبة للمؤسسة، تمثل صورا لاستخدام القوة لزيادة حصة أعضاء النقابة من المزايا المتوافرة.

الحاجة : أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحافز، زادت حصته . ففى فترة الكساد الكبير، اتجه كثير من أصحاب الأعمال إلى إعطاء الأولوية لأرباب الأسر الرجال على الرجال غير المتزوجين والنساء فيما يتعلق بالاستخدام والفصل من الخدمة . والحكمة من وراء هذه السياسة هى أن الآباء فى حاجة للوظيفة، لاعالة أسرهم، أكثر من غيرهم .

عدالة التوزيع : أن يتقاضى الأعضاء فى منظمة ما، نصيبا من الحوافز يعادل جهودهم المبذولة فى العمل . وتتحقق العدالة فى التوزيع، وفقا لمنظرى العدالة، عندما تتساوى معدلات الحوافز مع الجهود (المدخلات) بالنسبة لكل أفراد المنظمة . فيدفع لكل الناس على أساس الجدارة ــ مثلا ــ أى على أساس فعالية أدائهم فرادى أو جماعات .

غالبا ما تواجه الادارة، فى التطبيق العملى، بضرورة الوفاء بمطالب تقوم على أساس عدد من هذه القواعد فى وقت واحد مما يؤدى إلى التعارض فى سياسة الحوافز . ومن الأمثلة البارزة لهذه المشكلة، تنفيذ خطة للأجور والرواتب .

فتنفيذ برنامج للتعويضات يتضمن ثلاث خطوات رئيسية هى : تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة فى المنظمة، وتحديد القيمة النقدية (الراتب) لكل وظيفة فى هيكل المنظمة لتكون تنافسية إلى حد معقول مع معدلات الأجور السائدة فى سوق العمالة، ووضع سياسات للأجور الفردية (أى وضع معايير للتمييز فى الأجور بين الأفراد فى نفس الوظيفة) .

فى الخطوة الأولى، تقويم الوظائف، يتم تجميع الوظائف فى مجموعات متجانسة بغرض المقارنة[٢٧] . ويمكن أن يتم التجميع على أساس الموقع، أو المهنة، أو المهام، أو أى أساس أخر مثل العرف أو التقليد . ويتم اختيار وظيفة دالة فى كل مجموعة لخدمة أغراض عديدة : أولا، تستخدم فئة الأجر التى تحدد للوظيفة الدالة كأساس للفئة المقررة للمرؤوسين فى تلك المجموعة .

ثانيا، تستخدم الوظائف الدالة لتحديد الفئات النسبية للأجور لكل المجموعات فى المنظمة .

واخيرا، تستخدم الوظائف الدالة وحدها لمقارنة الأجور خارج المنظمة لتحديد القيمة النقدية (الرواتب) التى تدفع للوظائف المختلفة .

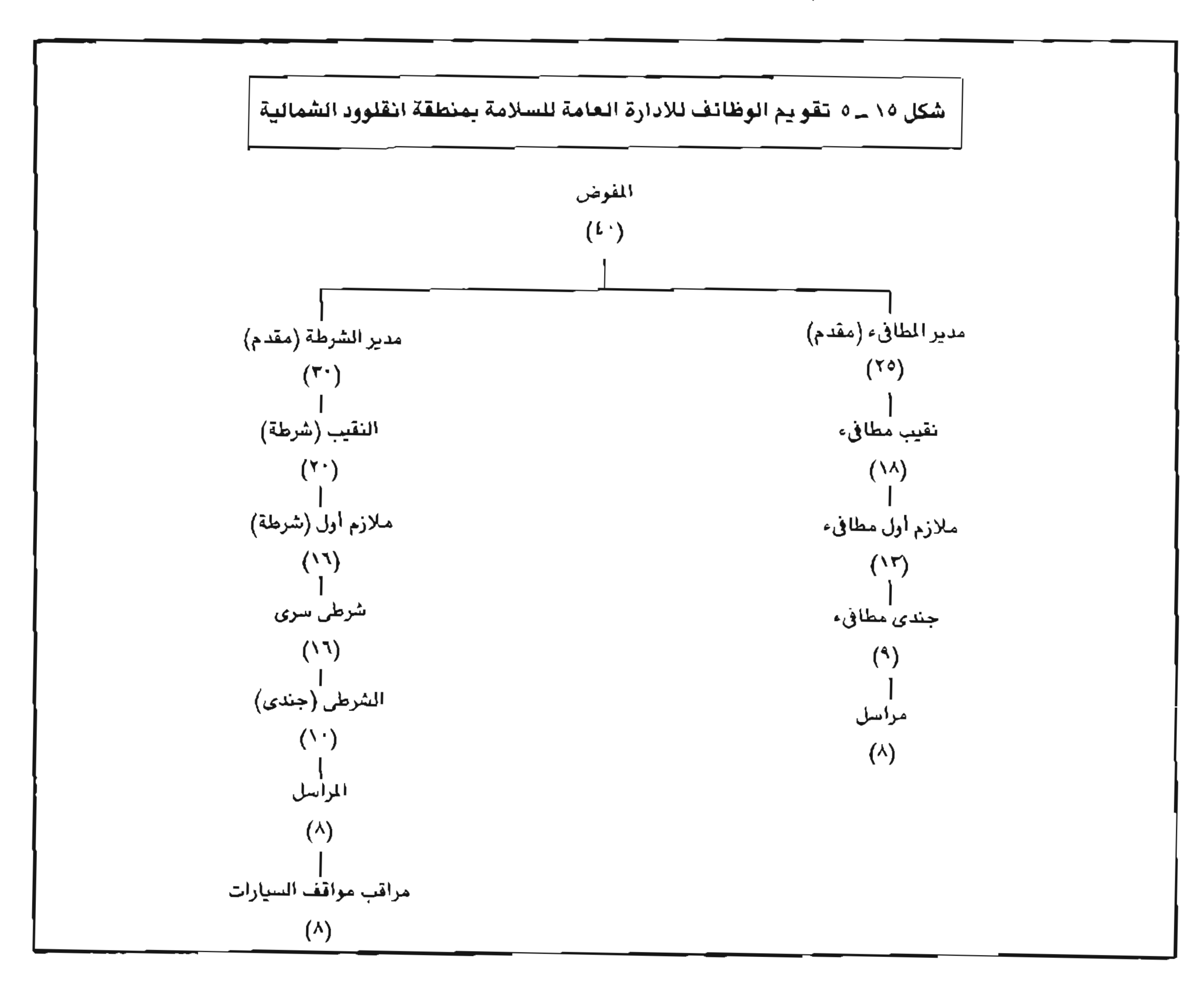
تحدد الطريقة النموذجية لتقويم الوظائف فئات كل وظيفة فى المجموعة على أساس عناصر تعويضية عديدة . ويوضح شكل (١٥ ــ ٥) نتائج تحليل الوظائف فى قسمين فى إدارة إحدى المدن . وتشمل العناصر التى تم تقديرها : المسئولية، والجهد، والمستوى التعليمى، والخبرة العملية المطلوبة . وتستخدم النقاط النهائية المتجمعة من العناصر لكل وظيفة فى تحديد القيمة المالية أو الاستحقاق النسبى لكل وظيفة . فاذا كانت النقاط التى خصصت لكبير ضباط الشرطة مثلا، ٣٠ نقطة مقارنة بأربعين نقطة خصصت لوظيفة المفوض، فذلك يعنى أن ما يدفع لكبير ضباط الشرطة يعادل ٧٥٪ مما يدفع للمفوض، فالهدف من تقويم الوظائف، إذن، هو وضع فئات أجور نسبية لكل وظيفة فى المنظمة بحيث تبدو عادلة للجميع . ولتحقيق هذا الهدف، لابد أن يجد نظام تقويم الوظائف نفسه القبول من جانب العاملين فى المنظمة، كنظام عادل ومنصف للجميع . فالقاعدة الأساسية لتقويم الوظائف هى : توزيع الحوافز وفق الجهود التى يتطلبها العمل . أى العدالة فى التوزيع .

وينشأ الصراع حول العدالة فى التوزيع غالبا عندما يحاول المديرون تحديد القيمة النقدية لكل وظيفة فى المنظمة وفق حقائق الموقف فى سوق العمالة الخارجية . وتشير نتائج مسوحات الأجور، على سبيل المثال، إلى ضرورة إعطاء بعض الوظائف رواتب أعلى بكثير مما يشير به نظام تقويم الوظائف لجذب الموظفين المؤهلين،فيما تدفع الشركات، فى حالات أخرى، رواتب أقل بكثير من الرواتب التى حددها نظام تقويم الوظائف،ومع ذلك تستطيع جذب المؤهلين للعمل لديها .

وفى هذه الحالة تتعارض قاعدة القوة الاقتصادية (العرض والطلب) مع المعايير الخاصة بالعدالة تعارضا واضحا .

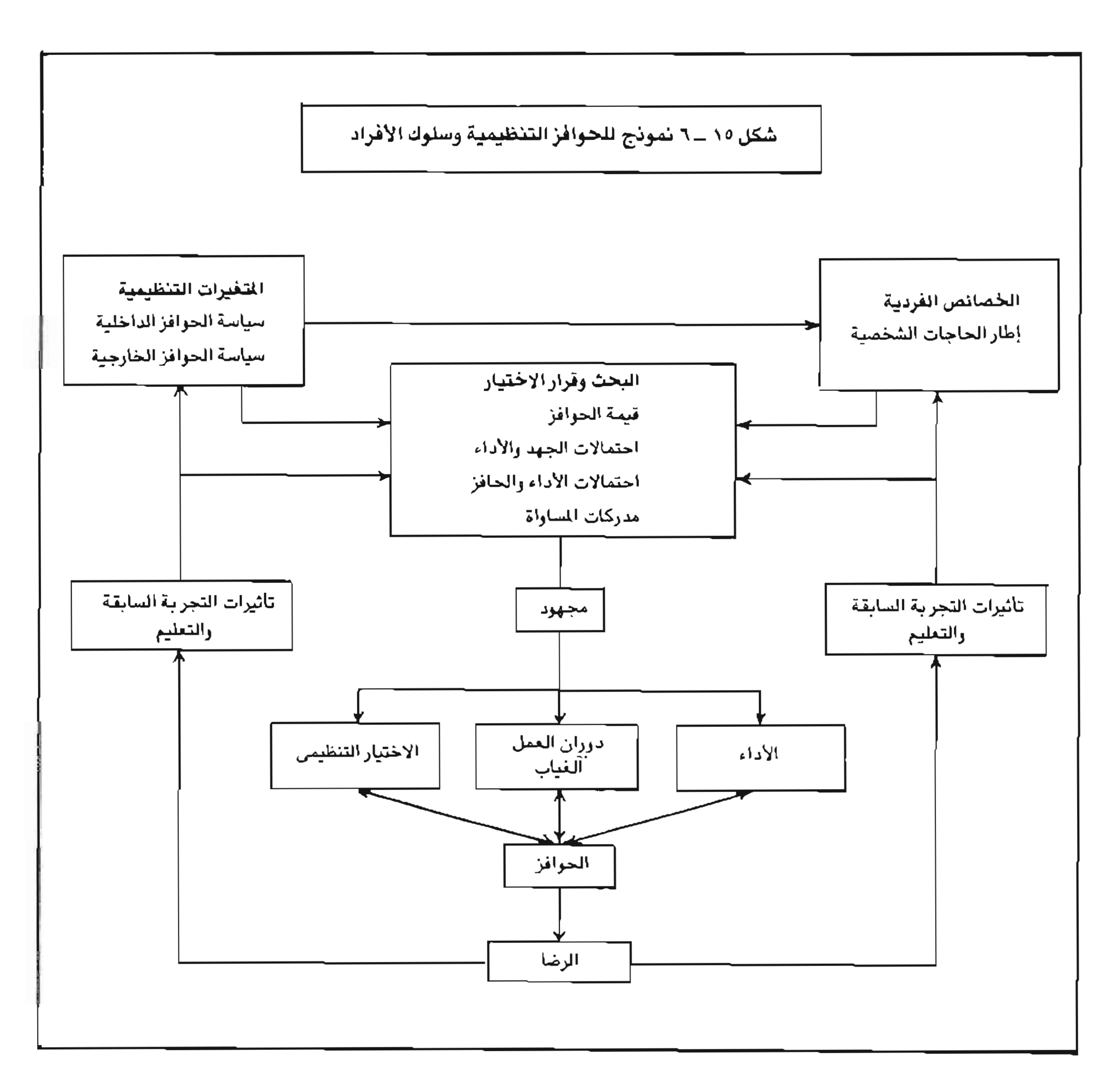
إلى جانب التعارض بين مبدأ العدالة وظروف السوق، نشأت فى الآونة الأخيرة تناقضات بين معيار الحاجة (القائم على متطلبات تكاليف المعيشة)، ومعيار العدالة (القائم على متطلبات الجدارة) . وقد برزت هذه التناقضات فى الخطوة الثالثة لتطبيق نظام التعويضات وذلك من جراء التفاوت فيما يدفع للأفراد العاملين فى نفس الوظيفة . لناخذ مثالا اثنين من المحاسبين يؤديان نفس العمل فى إحدى المؤسسات . من الممكن استخدام أى عدد من المعايير لتبرير الاختلافات بين الاثنين من حيث الراتب . فقد يكون السبب وراء ارتفاع راتب أحدهما هو أنه عمل لفترة أطول فى هذه الوظيفة (معيار أقدمية) وقد يتقاضى أحدهما علاوة مضافة إلى راتبه أعلى من العلاوة التى يتقاضاها الأخر، وذلك لحصوله على تقدير كفاية أعلى من الآخر (معيار الجدارة) . وأخيرا، قد يطالب كلاهما بزيادة فى الراتب بحجة أن الادارة مسئولة عن حماية دخلهما الحقيقى من خطر التضخم (معيار تكاليف غلاء المعيشة) . فالدخل الحقيقى هو دخل الموظف «مخفضا» بمعامل الأسعار ليعكس الزيادة فى الأسعار . فاذا زادت الأسعار بنسبة ١٠٪ وتم زيادة الراتب بنسبة ١٠٪ فلا زيادة فعلية فى الدخل .

عندما تكون ميزانية الأجور لاحدى الشركات معقولة وثابتة، فانها تواجه بمعضلة الموازنة بين تلك المعايير الثلاثة. فكلما زادت المبالغ المخصصة لمقابلة تعديلات علاوة تكاليف غلاء المعيشة قلت المبالغ المخصصة لعلاوات الجدارة أو الأقدمية. لم تكن العلاوات الثابتة لمقابلة تعديلات تكاليف غلاء المعيشة مستخدمة لدى المنظمات، بخلاف تلك التى تتعامل مع نقابات عمال الصناعة حتى الستينيات من هذا القرن. ومنذ ذلك الحين بدأت أعداد المنظمات التى تطبق نظام علاوة غلاء المعيشة على جميع العاملين فيها تتزايد. وتقضى معادلة تكاليف المعيشة بأن يتم تعديل مرتبات كل العاملين بنسب مئو ية محددة لمواجهة ارتفاع نسبة التضخم (يعرف ذلك بمؤشر قياس تكاليف المعيشة الذى أعلنته وزارة العمل الأمريكية).



يشير البحث الذى تم حول استخدام معادلات تكاليف المعيشة مؤخرا إلى أن أثرها كان مدمرا لقدرات أغلب المنظمات فى استخدام الحوافز فى إثارة السلوك والأداء. وذلك لما يلى : أولا : تحد علاوة غلاء المعيشة من قدرة المنظمة على التحفيز الفعال على أساس الجدارة. ولهذا السبب ظهر اتجاه لاعتبار معادلات الجدارة غير ذات معنى بالنسبة للعاملين. وقد ساهمت هذه النتيجة فى تردى إنتاجية العامل الأمريكى نسبيا على المدى البعيد. ثانيا : أدى تعديل كل المرتبات وفق معايير تكاليف المعيشة إلى ظاهرة تسمى بـ «ضغط الرواتب» (Salary Compression). فعندما تضاف لكل الرواتب علاوة مماثلة، فان الرواتب التى تقع فى منتصف سلم الرواتب تصبح مضغوطة، أى تتجه رواتب المستوى الأدنى إلى الزحف إلى أعلى و يؤدى ذلك إلى اكتظاظ الرواتب فى أعلى السلم. وقد ورد، مثلا، أن الضرائب والتضخم قد أصابا رواتب المستوى الأوسط بالتآكل فى كثير من المنظمات التى كانت تستخدم علاوة غلاء المعيشة البسيطة فى تعديل الرواتب.

تفيد مجلة وول ستريت (WSJ) بأن أعدادا متزايدة من المنظمات قد بدأت تتخلى عن معايير علاوة غلاء المعيشة، وتعود إلى معيار علاوة الجدارة كأساس لاجراء تعديلات على رواتب الأفراد. كما جرت محاولة لاستخدام مثل هذه المعايير تربط الأجر بصورة أكثر فاعلية بالأداء. ويعتقد كثير من المحللين أن العودة إلى معايير الجدارة تجسد أعظم الآمال لرفع إنتاجية العمال الأمريكيين في كل المستويات[٢٨].
وقد تاكد أن أى شركة تتخذ سياسة تعديل علاوة غلاء المعيشة تركز في سياستها لتقويم الوظائف على أسس خاطئة: إذ ان أغلب معادلات تكاليف المعيشة، تستخدم مؤشر أسعار السلع الاستهلاكية وهو مؤشر لأسعار التجزئة للسلع والخدمات، في حين يتعين على الشركة الاعتماد على سوق العمالة الذى تحصل منه على موظفيها في تقويم وظائفها أكثر من اعتمادها على أسواق البيع بالتجزئة. فاذا حددت اى شركة قيم وظائفها بصورة تنافسية استنادا على سوق العمالة المناسبة فلا التزام عليها بكفالة زيادات إضافية على أساس حجم تكاليف المعيشة.



نموذج للحوافز التنظيمية والحاجات الفردية :

لا يمكن التنبؤ بسلوك وأداء الفرد مالم يتم بحث مسألة مواءمة حاجات الفرد مع الحوافز التنظيمية ــ وعليه لابد أن يكون احد الأهداف الرئيسية لسياسة الحوافز زيادة درجة التطابق أو التلاؤم إلى أقصى حد. يتضمن شكل (١٥ ــ ٦)، الماخوذ عن النموذج المتكامل للدافعية الذى تم عرضه فى الفصل الخامس (شكل ١٥ ــ ٣)، نموذجا للتفاعل بين الحاجات والحوافز عندما يؤثر فى الأداء ودوران العمل والغياب واختيار منظمة ما للعمل.

من الأمثلة التطبيقية البارزة لمحاولات المنظمة ملاءمة سياسة الحوافز مع حاجات الفرد (كما يعرض شكل ١٥ ــ٦) ظهور برنامج التعويض عن طريق «الاختيار الذاتى» (خطة الكافتيريا). فخطة التعويضات المتبعة فى المنظمات فى الوقت الحاضر، تتضمن عرض راتب اساسى زائدا المزايا الاضافية لكل الموظفين. فقد تعرض إحدى الشركات، مثلا، على احد الموظفين راتبا أساسيا يبلغ ١٥ ألف دولار فى العام زائدا مبلغ خمسة آلاف دولار كمزايا إضافية فى العام فتصبح جملة التعويضات عشرين ألف دولار فى العام. أما فى نظام الكافتيريا فللموظف الحرية فى توزيع إجمالى التعويض، عشرين ألف دولار بين الراتب الأساسى والمزايا الاضافية (بما فيها الاجازات ومعاش التقاعد والتأمين وحق امتلاك أسهم فى الشركة وأى صورة أخرى من صور التعويضات المؤجلة) بالصورة التى يراها. وبناء على ذلك، قد يفضل الموظفون الشباب الذين كبر حجم عائلاتهم ــ مثلا ــ أن يكون الجزء الأكبر من التعويض فى الراتب لمقابلة التزاماتهم المالية الآنية، فيما يفضل الموظفون كبار السن، الذين قلت التزاماتهم المالية الحالية، أن يدخل الجزء الأكبر من تعويضاتهم فى خطة التعويض المؤجل[٢٩].

بالرغم من عدم وضوح وقلة الشواهد التجريبية الثابتة حول فعالية نظام الاختيار الذاتى، إلا أن المؤيدين لهذا الأسلوب، يشيرون إلى المزايا المحتملة التالية بالنسبة للادارة والموظفين :

- إتاحة الفرصة للموظفين لممارسة مواءمة احتياجاتهم المادية مع الحوافز التى توفرها الشركة بأنفسهم.
- سيكون الموظفون أكثر رضا بالتعويضات التى يتقاضونها.
- ستزيد إنتاجية العاملين.
- يظل احتمال تركهم للعمل بالمنظمة أقل[٣٠].

وطبقا للنموذج المعروض شكل (١٥ ــ ٦)، فان سياسة الحوافز فى المنظمة تتفاعل مع الخصائص الفردية، مثل الحاجات والشخصية، لتؤثر فى مستوى دافعية الفرد لاتخاذ قرار بشأن أدائه بمستوى معين، والقرار الخاص بترك المنظمة (دوران العمل) أو التغيب عن العمل، والقرار المتعلق بقبول العرض المقدم من المنظمة (الاختيار التنظيمى).

يشير نموذجنا الخاص بالحوافز والسلوك الفردى الوارد بالملحق (١٥ ــ٧) إلى أن هناك، على الأقل، ثلاث مجموعات عامة لأنماط السلوك الوظيفى، أو القرارات التى تتأثر بالحوافز وهى : القرار المتعلق بالانضمام للمؤسسة (جذب الموظفين)، والقرار الخاص بالاستمرار فى العمل مع المنظمة أو تركها (الاحتفاظ بالموظف)، والقرار الخاص بالأداء (أداء الموظف). وبالرغم من أن النظام العام للدافعية لا يختلف فى تلك المجالات الثلاثة، إلا أن من الضرورى أن تؤخذ المسائل والعوامل المتميزة لكل نوع من أنواع هذه القرارات فى الاعتبار[٣١]. فتوماس ماهونى (Thomas Mahoney) مثلا، يورد بعض أعمال البحث التى تشير إلى أن معدلات الأجور التنافسية، وتوفر فرص التقدم تمثل حوافز ملموسة تؤثر فى اختيار الشخص لمنظمة بعينها[٣٢]. فحالما يتم تعيين الشخص فى الوظيفة، فان القرارات التى تتعلق بالخدمة مثل (هل اترك العمل أم استمر فيه) لا تتكرر من جديد. حيث يشير ماهونى إلى أن الخدمة المستمرة مع الشركة تأتى نتيجة للقرار الأول بالانضمام إليها، وليس نتيجة لسلسلة من القرارات المتكررة بالبقاء فيها. وفق نموذجنا المعروض فى شكل (١٥ ــ٦) فان الموظفين يقررون ترك المنظمة فقط عندما يصبحون غير راضين عن العمل الحالى للحد الذى يدفعهم إلى البحث عن فرص أخرى للعمل وحصولهم على فرص اخرى أكثر جاذبية.

أخيرا، لا تعنى الحوافز التى توفر للمنظمة القدرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم أنها بالضرورة تكفل أداء الموظفين للعمل بمستوى عال، إذ أن القرار الخاص بمستوى الأداء، أكثر تعقيدا من القرار الخاص بالانضمام للمنظمة أو تركها، وبالتالى يصعب على المديرين التأثير فيه باستخدام الحوافز. وبناء على ذلك لابد من النظر فى قرار الأداء وقرار الانضمام للمنظمة أو تركها باعتبارهما شكلين منفصلين للتحفيز فى إطار السلوك التنظيمى.

شكل ١٥ ـ٧ تصنيفات وتقديرات خطط الأجور المختلفة

نوع الخطة	قياس الأداء	نوع المكافأة		الارتباط المدرك بين الأجر	تخفيف الآثار السلبية	العلاقات المدركة بين المكافآت الأخرى والأداء
		زيادة في الراتب	مكافأة نقدية			
الراتب						
للأفراد	الانتاجية	ـ	ـ	قوى	لا تؤثر	لا تؤثر
	فعالية التكاليف	تقدير الجدارة	العمل بالقطعة	وسط	»	»
	تقدير المشرف	ـ	ـ	»	»	وسط
للمجموعة	الانتاجية	الانتاجية	ـ	»	لا تؤثر	وسط
	فعالية التكاليف	ـ	ـ	»	»	»
	تقدير المشرف	ـ	ـ	»	»	»
للتنظيم بكامله	الانتاجية	الانتاجية	ـ	وسط	»	وسط
	فعالية التكاليف	المساومة	ـ	وسط	وسط	»
	الارباح	ـ	ـ	لا تؤثر	»	وسط
للمكافأة المالية						
للأفراد	الانتاجية	العمل بالقطعة	ـ	قوى جدا	ضعيف	لا تؤثر
	فعالية التكاليف	ـ	المبيعات	قوى	ضعيف	»
	تقدير المشرف	ـ	العمولة	قوى	ضعيف	تاثير وسط
للمجموعة	الانتاجية	ـ	الحافز الجماعى	قوى	لا تأثير	تاثير وسط
	فعالية التكاليف	ـ	ـ	قوى	»	»
	تقدير المشرف	ـ	ـ	قوى	»	»
للتنظيم	الانتاجية	ـ	صراف	قوى	لا تأثير	تاثير وسط
	فعالية التكاليف	ـ		قوى	»	»
	الأرباح	ـ	المشاركة في الأرباح	وسط	»	»

ماخوذ عن: Edward E. Lawler III: **Pay and Organizational Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1971) pp. 164-165.

السلوك فى المنظمات : أجر اثنتى عشرة ساعة مقابل عشر دقائق عمل

يتقاضى توم جير (Toom Geer) أجر اثنتى عشرة ساعة مقابل عشر دقائق عمل فقط، وهذا لا يتضمن عددا من المزايا الاضافية لوظيفته والتى تشمل تذاكر سفر مجانية و بدل إعاشة والحوافز المادية التى يتقاضاها بعد خروجه من الطائرة والبدء فى عمل جديد.

«ما السر من وراء ذلك؟» تتساءل مجلة وول ستريت. لماذا لا يتهافت الناس على وظيفة جير؟

يعمل جير فى وظيفة القفز وهى وظيفة متخصصة فى مجال الطاقة النووية، ومهمة شاغل هذه الوظيفة الولوج إلى داخل أجزاء المفاعل النووى التى توقفت عن العمل لاصلاحها. هذه الوظيفة خطرة ولا أحد يعرف الآثار الصحية المترتبة عليها فى المدى البعيد. و يعرض جير والآخرون الذين يعملون فى هذا المجال أنفسهم للخطر فى كل لحظة و يطلق عليهم فى الواقع مصطلح «الحباحب سراج الليل».

يعمل هؤلاء فى أجواء مشحونة بالأشعة حيث لا يستطيعون البقاء لدقائق معدودة حتى يصيبهم الاعياء ـ طبقا للتعبير الصناعى ـ أى يتعرضون إلى قدر كبير من الاشعاع. من ناحية أخرى، فان جير وزملاءه فى المهنة لاحظ لهم فى العمل ولا مستقبل وظيفى إلا فى هذا المجال،إذ أن مهاراتهم محدودة جدا وكانوا يعملون فى مجالات تتأثر كثيرا بحالات الكساد التى تحدث فى الحياة الاقتصادية. فوظيفة القفز توفر فرصة لشاغلها لكسب أموال كبيرة فى وقت قصير نسبيا إلا أن العمل نفسه محفوف بالمخاطر».

يبدأ نشاط العامل فى مجال القفز بارتداء بزة تتكون من طبقات قطنية و بلاستيك أصفر ولف المعصم ورسغ القدم بشريط والنظر من خلال فقاقيع بلاستيكية وانتعال أحذية واقية للسيقان عازلة للاشعاع و يتوغلون إلى الأجزاء الداخلية المتعطلة فى المفاعلات النووية. و يمرون داخل المفاعلات من خلال ممرات بعرض ١٨ بوصة يسحبون وراءهم خراطيم هواء على ارتفاع أربعة طوابق بمحاذاة المولد و يقومون باصلاح أنابيب المياه المتآكلة داخل المفاعل حتى ينفد الوقت المقرر لبقائهم داخل المفاعل وعندها عليهم مغادرته.

هذا العمل خطير ولا أحد يعرف مدى المخاطر التى يتعرض لها جير وزملاؤه فى المهنة. هناك جانب واحد معروف و واضح، من جهة ثانية، وهو أن جير وأمثاله يحتاجون للمال ولا مجال لهم لكسبه إلا من خلال أداء هذا النوع من أنواع العمل.

ماخوذ من : Mary Williams: "Ten Minutes Work For Twelve Hours Pay? What is the Catch?", **Wall Street Journal**, Oct. 12, 1983, p. 1.

اتخاذ القرار بشأن الأداء :

من المرجح أن يكون للحوافز التأثير الأكبر على الأداء دون سواه. ووفق النموذج فان الناس يسعون لتحقيق عدد من النتائج أو الحصول على حوافز عديدة من خلال أدائهم لأعمالهم (وهو ما عرفناه بقوة جذب الفعل عندما عرضنا لنظرية التوقع). زيادة على ذلك، فللناس توقعات تتعلق باحتمال أن يؤدى قدر معين من الجهد إلى مستوى معين من الأداء (توقعات)، وأن يفضى الأداء بمستوى معين إلى تحقيق نتائج أو حوافز مرغوب فيها (النتائج أو الاجرائيات). وتتأثر قوى جذب الفعل، ومدركات التوقع، ورؤية الوسيلة المناسبة بالممارسات التنظيمية والخصائص الفردية.

تمثل سياسة الحوافز إحدى الخصائص التنظيمية التى تتضمن أنواع ومقادير الحوافز إلى جانب طرق توزيعها ـ فللتجربة السابقة مع سياسة الحوافز فى إحدى الشركات تأثيرها المباشر على مدركات التوقع والوسيلية. زيادة على ذلك، فان خصائص شخصية الفرد، خاصة فى حالة عدم اشباع حاجات معينة والتى تؤثر فى الحاجة المحسوسة أو الأهمية المرتبطة بالحوافز المختلفة، والسمات الشخصية، مثل الاحساس بالرقابة الداخلية والخارجية، تؤثر أيضا على مدركات التوقع والمدركات الاجرائية.

إذا سلمنا بأن الموظف واع ومدرك للقرارت التى يتخذها، وفق نظرية التوقع ونموذجنا المتكامل للدافعية، فاننا نتوقع أن يفكر العاملون مليا فى فوائد واحتمالات عدد من الوقائع التى تحدث قبل اتخاذ قرار بشأن مقدار الجهد المحدد لأداء الوظيفة. و بمجرد تحديد القدر المعين من الجهد، و بالتالى حدوث مستوى معين من الأداء، يبدأ الموظف فى رصد النتائج. فاذا كان تطبيق نظام الحوافز يتم بصورة تتطابق فيها الحوافز مع التوقعات، فسوف يتحقق الرضا. أما فى حالة عدم تحقق التوقعات بعد القيام بالعمل بالمستوى المطلوب، من جهة ثانية، فستكون النتيجة الشعوربعدمالرضا.وعليه فمن الممكن أن تعزز تجربة الموظف السابقة مع الحوافز التنظيمية، الاعتقاد أو التوقعات حول نتائج مستوى معين من الجهد والأداء أو تؤدى الى تغيير فى السلوك.

قرار الانضمام للمنظمة والبقاء فيها :

كما أشرنا سابقا، فان اختيار منظمة ما مكانا للعمل واتخاذ قرار بشأن الاستمرار فيها يتأثران أيضا بتوقع الحوافز. ووفق النموذج الوارد فى شكل (١٥ ــ٦)، فان الأفراد يبحثون عن العمل ولهم مجموعة من التوقعات المتعلقة بالنتائج التى يتطلعون إليها. وتنشأ هذه التوقعات فى الأصل، من خلال التجارب التعليمية والعملية السابقة للأفراد.

عندما تكون أمام الباحث عن العمل ثلاثة عروض للعمل مثلا، فان النموذج يتنبأ بانه سيختار المنظمة التى تكون فيها احتمالات توفر النتائج ذات القيمة بالنسبة له. و ينطبق ذلك أيضا على التنبؤ بما إذا كان الفرد سيختار الاستمرار فى العمل مع نفس المنظمة أو البحث عن عمل فى مكان آخر.

تطبيق نموذج الحوافز :

نموذج الحوافز نموذج مثالى إذ أنه يتنبأ بالخيارات التى ينتخبها الأفراد إذا ما كانوا راشدين تماما، وتوفرت لهم المعلومات المتكاملة المتعلقة بقراراتهم. وتؤكد نظرية اتخاذ القرارات والبحث الذى عرضناه فى الفصل الثانى عشر أنه لابد لنا من تعديل هذا النموذج؛ لأن القرارات نادرا ما تتخذ فى ظروف مثالية. و بناء عليه فهناك دائما احتمال لحدوث نسبة من الخطأ فى التنبؤ ولا بد أن تأخذ تطبيقات هذا النموذج مثل هذه العيوب فى اعتبارها. ومن الأمثلة المناسبة لذلك حالة الشخص الذى يبحث عن وظيفة، والتى عرضنا لها آنفا، حيث إن معرفته بعدد الوظائف المتوافرة، مثلا، محدودة، جدا فى واقع الأمر[٣٣]. زيادة على ذلك، لا تتوافر له معلومات دقيقة حول الأجور أو الحوافز غير المادية المرتبطة بالوظائف المحتملة. أخيرا، يكتشف الباحث عن الوظيفة أن الحصول على معلومات إضافية عن الفرص الوظيفية غير متاح أو متوافر دون عناء أو تكلفة. إذ أن مثل هذه المعلومات تكلف وقتا وجهدا ومالا (مثل الوقت المستغرق فى البحث عنها والرسوم التى يتقاضاها مكتب التوظيف). و يندر أن يعمل متخذو القرار الحقيقيون على مضاعفة مجموعة النتائج المرجحة واحتمالاتها بصورة موضوعية بل يقنعون، بالأحرى، باختيار البديل الذى يبدو أفضل من حيث النتائج والتوقعات فى حدود المعلومات المتوافرة والقيود الزمنية المرتبطة بالقرار الذى يتم اتخاذه[٣٤]. و يؤكد هذا المفهوم ضرورة معرفة مدركات الشخص حول البدائل المطروحة عند التنبؤ بالخيارات الوظيفية.

أخيرا، يحدد النموذج بوضوح ثلاثة قرارات مستقلة عن بعضها تتعلق بالمنظمة و يمكن أن تتأثر بسياسة الحوافز. وعادة ما تتخذ هذه القرارات فى أوقات مختلفة وفى ظروف متباينة. زيادة على ذلك، لهذه القرارات نتائج مختلفة. فقرار الانضمام للمنظمة، مثلا، يتخذ قبل أن يعرف المتقدم للوظيفة شيئا يذكر عن المنظمة. و بعد تعيينه مباشرة يبدأ الشخص فى رصد العلاقة الوظيفية و يقارنها بالبدائل المحتملة بما فى ذلك العمل فى منظمة أخرى والتغيب عن العمل. أما من وجهة نظر المنظمة، فان نسبة معينة من دوران العمل والتغيب عن العمل تنتج عن هذه القرارات. وأخيرا، يتضمن قرار الأداء الاختيار بين مستو يات عديدة من الجهد الذى يبذل فى أداء المهام المحددة للعمل. وتظهر نتائج ذلك القرار فى التباين فى تقو يمات أداء العاملين.

الحوافز وطريقة الاختيار :

يشير النموذج المقترح فى هذا الفصل إلى أن الأشخاص يتخذون قراراتهم على أساس الحوافز المتوقعة. و بالرغم من أن الشخص يتخذ قراره على أساس معلومات غير متكاملة إلا أنه يتصرف فى اتجاه مضاعفة الحوافز المتوافرة التى يتصورها. فاذا كان هذا النموذج دقيقا فلا بد أن تتنبأ الحوافز بعدد من الخيارات المرتبطة بالعمل، والتى تشمل الأداء، ودوران العمل، والغياب، والاختيار التنظيمى.

الحوافز والأداء :

لقد ورد الكثير فى هذا الكتاب حول تأثير الحوافز على الأداء. ووفق نموذج الأداء الوارد فى الفصل الثانى، فان الحوافز تدفع إلى الأداء من خلال إشباع الحاجات المرتبطة بالعمل. على أننا ننسى دائما، فى الحياة العملية، أن الناس يختلفون من حيث الأهمية التى يعطونها للحوافز المختلفة، وأنه لايوجد نظام للحوافز يحفز كل العاملين بدرجة متساو ية.

إن الشواهد التجريبية المتعلقة بتأثير حوافز معينة على الأداء الوظيفى متباينة. ومن أنواع الحوافز التى حظيت بالدراسة أكثر من غيرها الحوافز المالية. على أن الدراسات التى تناولت تأثير الأجر كحافز للعمل لم تسفر عن نتائج حاسمة[٣٥]. فقد اتضح، فى بعض الدراسات، أن الحوافز ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء، ولم يتم التوصل إلى وجود أى ارتباط فى حالات أخرى، فيما تم اكتشاف علاقة سلبية بينهما فى حالات أخرى.

هناك عدة اعتبارات لها اهميتها فيما يتعلق برد الفعل تجاه هذه النتائج: أولا، يمثل حافز الأجر واحدا من مجموعة كبيرة من الحوافز ذات الأهمية بالنسبة للعاملين. وفى الحالات التى لا تعلق فيها قيمة كبيرة للحافز المادى أو تعارضه مع حافز آخر (مثل المساواة أو علاقات الصداقة فى الجماعة غير الرسمية)، فلا بد أن يكون للحافز أثر محدود على الأداء. و يشير البحث الشامل الذى أجرى حول هذه المسألة إلى أن هناك قواعد غير رسمية تقرر الحد الأعلى للانتاج بالرغم من وجود حافز الراتب[٣٦]. و يوصم أعضاء المجموعة الذين لا يستفيدون بهذه القواعد بـ «متجاوزى المعدل» وغالبا ما يتعرضون للعقاب من بقية أعضاء الجماعة المتمثل فى نبذهم والضغوط الاجتماعية التى يتعرضون لها.

هناك أسباب عديدة لظهور قواعد مقيدة للعمل: أولا، لا تثق المجموعة فى نوايا الادارة. فالاعتقاد السائد فى المجموعة (وغالبا ما يكون صحيحا) أنه إذا اكتشفت الادارة أن الأفراد يجنون مالا كثيرا من وراء نظام الحوافز المعمول به، فستقوم بمراجعته بحيث ينتج العاملون أكثر مقابل نفس القدر من المال. فمعادلة الحوافز الناجحة تتوقف على القرار الخاص بالقدر المعقول من العمل مقابل كل حافز يدفع. إلا أن ما يقدره المحللون فى دراسة الوقت والحركة على أساس أنه معقول، غالبا ما يختلف مع تقدير الجماعة.

وهناك عنصر آخر يساعد على عدم ثقة جماعة العمل فى خطة الحوافز وهو الخوف من أن تستغنى الادارة عن البعض ــ بعد أن يكونوا قد بذلوا جهوداً كبيرة وأنتجوا كثيراً فى وقت قليل. فلا تحتاج إليهم الادارة حتى تستجد الحاجة لهم مرة أخرى. وأخيرا فان معايير العدالة تتم مخالفتها إذا استفاد بعض أعضاء الجماعة من نظام الحوافز بينما لا يزال الأعضاء الآخرون يتقاضون أجورهم بالساعة. وفى هذه الحالة فان عاملا يتقاضى أجره بالساعة سيكسب دخلا أكبر إذا ضمته الادارة ضمن خطة الحوافز.

وعامل آخر يتعلق بعدم ضمان تأثير خطة حوافز الأجور على الأداء، يتمثل فى أنه بالرغم من أن كثيرا من الشركات تعتقد أنها قد ربطت الراتب بالأداء، إلا أنها، فى الواقع، قد ربطت الحافز أكثر بعوامل أخرى مثل العمر والأقدمية والوضع الوظيفى والنوع والأصل العرقى[٣٧]. ولذلك يصعب، فى أغلب الحالات، التأكد من أن الراتب يرتبط حقيقة بالأداء حتى عندما يكون ذلك هو ما ترمى إليه الادارة.

و يتعلق ثالث الاعتبارات الخاصة بمدى تأثير الحوافز على الأداء بالسرية التى تحيط بالراتب والتى استمر كثير من المنظمات فى المحافظة عليها كجزء من سياساتها. ومن التبريرات الشائعة لمثل هذه السياسة، أن الكشف عن الرواتب يشكل تعديا على خصوصية الفرد، إذ أن معدل راتب ودخل الفرد يدخل فى المسائل الخصوصية بين الموظف وصاحب العمل. ومن الأسباب الأخرى التى لم تتردد كثيرا حول السرية هو أن هيكل الرواتب غير عادل وتخشى الادارة أن يؤدى نشره إلى الشعور بعدم الرضا لدى العاملين.

أشار العلماء السلوكيون، من جهة ثانية، إلى أن سياسة السرية تعوق فعالية جهود الادارة للربط بين الراتب والأداء. فاذا لم يحصل الموظفون على معلومات مرتدة حول الحافز النسبى الذى يتلقونه نظير جهدهم، فلن يكون للأجر أى تأثير محسوس على السلوك[٣٨]. وقد أصبحت هذه المسألة أسوأ من ذى قبل بعد أن كشف البحث أنه حيثما كانت هناك سرية حول الأجور، ينشأ لدى الناس تصور خاطىء حول معدلات أجور الآخرين فى المنظمة. وقد توصلت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، إلى أن بعض المديرين يتجهون إلى المغالاة فى تقدير رواتب المديرين الآخرين فى نفس المنشأة[٣٩]. و يمكن أن يؤدى مثل هذا التصور الخاطىء إلى عدم الرضا بالأجر وإبطال أى تأثير دافعى لنظام الحوافز. فاذا ما أرادت أى شركة ربط الأجر بالأداء، نظريا على الأقل، فلا بد لها من أن توفر معلومات حول المعدلات النسبية للأجور. على أن نشر المعلومات عن الرواتب، فى الواقع العملى، لا يضمن التأثير الدافعى للأجور على الأداء إلا إذا تم ربط الأجر بالأداء فعليا، على أن يقبل العاملون مثل هذه السياسة.

دور المـــــال :

لابـد لنا، عند دراسة أثر الحوافز النقدية على الأداء، من النظر فى الأدوار العديدة التى يمكن أن تلعبها النقود فى التأثير على سلوك العاملين[1]:

اولا، يـمكن النظر للنقود كحافز أو هدف يخفف وطأة العوز. فالحاجة إلى النقود تعمل كحافز للسلوك المدفوع، والحصول عليها يخفف من شدة تلك الحاجة.

ثانيـا، يـمكن أن تكون النقود أحد العوامل الصحية، والتى يمكن أن تكون عاملا محتملا لعدم الرضا فى حالة غيابها، ولكنها ليست عامل رضا فى حالة توافرها بمقادير مناسبة.

ثالثـا، يـمكـن النظر إلى النقود كوسيلة للحصول على نتائج مرغوب فيها. فاذا ما كان للنقود قيمة كبيرة بالنسبة للفرد وأدرك أن الحصول عليها عن طريق العمل ممكن، فانه سيبذل جهده ليحصل على هذه النتيجة.

رابـعـا، مـن المـمكـن استخدام النقود كأساس للمقارنة بين شخصين، فاذا كان هناك ظلم على أحدهما أو تباين فى هذه العلاقة، ففى ذلك دافع للعمل.

اخيرا، من الممكن أن تكون النقود عامل تدعيم مشروط إذا ما كان منحها للأفراد يتوقف على مستوى أدائهم.

إيـجـازا للـبـحـوث الـتـى تناولت الأجر كوسيلة لدفع الأفراد للأداء، حدد لولر (Lawler) ثلاثة شروط لابد من توافرها ليكون الأجر وسيلة دفع فعالة وهى : (١) لابد أن يسود بين الموظفين الاعتقاد بأن الأداء الجيد يفضى إلى الأجر العالى (٢) الحد من تأثير المفاهيم السـلـبية للأداء الجيد (كأن ينظر إلى الشخص بأنه متجاوز للمعدل المقرر) (٣) توفير المناخ الذى ينظر فيه للنتائج الايجابية، بخلاف الأجـر (مـثـل الاطـراء والـتـقـدير والتقدم فى الوظائف)، على أنها مرتبطة بالأداء الجيد[1]. وحيثما يتم استيفاء هذه الشروط يكون الأثر الـتـحـفـيزى للمكافأة المالية على الأداء مباشرا وفعالا[2]، و يعرض جدول (١٥ ـ ٧) خطة تصنيف لأنواع نظم الرواتب والأجور الرئيسية وتقديرا لفعالية كل نوع منها.

ومن الممكن استخلاص عدد من الدلالات من هذا الجدول بالنسبة للمديرين:

اولا، مـن بـيـن الـتـشـكـيـلات الـسـتـة والثلاثين الممكنة لأنواع نظم الرواتب ومقاييس الأداء والمكافآت، هناك سبعة منها فقط معروفة تـمـامـا. و يـمـكـن أن تـفـسر الفراغات فى الجدول على أنها تعنى أن ذلك النظام المعين غير متبع فى حالات كثيرة ـ (مثل زيادة الراتب على أسـاس فـعـالـيـة الـفرد من حيث التكلفة) أو قد تعنى احتمال تجربة طريقة أخرى مختلفة (مثل المكافآت المالية المبنية على أساس فعالية الجماعة من حيث التكلفة).

ثـانـيـا : يـبـدو أن حـافـز الـراتـب الـفردى أكثر فاعلية فى دعم العلاقة بين الأداء الجيد والأجر العالى بالنسبة للعاملين أكثر من النظام الـجـمـاعـى أو الـكلى للـمـنـظمة. و يبدو أن السبب وراء ذلك يكمن فى أن الأفراد يدركون بوضوح العلاقة بين أدائهم ومكافآتهم إلا أنهم لا يستطيعون إدراك أثر المكافآت على الخطط الجماعية أو الشاملة على مستوى المنظمة بنفس الوضوح.

ثـالـثـا : الـخـطـط الافـراديـة لـلـرواتـب أقل فعالية فى ربط الحوافز بالأداء من الخطط الافرادية للمكافآت،إذ أن خطط المكافآت عادة ما تـستخدم لتحفيز الأداء الحالى،فيما تستخدم خطط الرواتب لتحفيز الأداء السابق بوجه عام. و وفق تنبؤات نظرية التعزيز فانه كلما قصرت الفترة الزمنية بين الأداء والمكافآت المالية، أصبحت العلاقة بين هذين الجانبين أقوى.

رابـعـا : لا يـوجـد نـظـام أجـور مـعـين يمكن أن يخفف من حدة كل الأثار الجانبية السلبية للأداء المتفوق، إلا أن نظم المكافآت أو المنح الـمـالـيـة الافـراديـة ـ مـن جـهـة ثـانـيـة ـ هـى الأقل فعالية فى تخفيف تلك التأثيرات. إذ من الممكن أن يتم عزل الشخص من قبل زملائه، وتحدث هذه التأثيرات كانتقادات لتجاوز المعدلات المقررة من قبل المجموعة فى حالة تمسكها بضرورة الالتزام بهذه المعدلات.

اخـيـرا : يـبـدو أن الـخـطـط الشاملة التى تعد على مستوى المجموعة والمنظمة ككل (خطط الرواتب والمكافآت المالية)، تساعد فى تكو ين الشعور بأن الحوافز الهامة، بخلاف الراتب، تأتى نتيجة للأداء الجيد. و وفق هذه الخطط فانه من المفيد بالنسبة لكل عامل ـ بوجه عام ـ أن يـعـمـل بـجـد لأنـه من المحتمل أن يؤدى الأداء الجيد إلى الحصول على التقدير والثناء والمكانة من جانب المشرف أكثر مما يحدث فى ظل نـظـام الـخـطـط الفردية، أى أنه إذا كان الموظف يعتقد بأنه يستفيد من الأداء الجيد لموظف أخر، فانه يميل أكثر إلى مساعدة الموظف ليؤدى عمله بمستوى أفضل.

بدأ المديرون الأمريكيون مؤخرا، يتجهون نحو إمكانية تطبيق الحوافز المالية المباشرة على الوحدات المنتجة والنتائج. فبدلا من الزيادة الثابتة في راتب العامل (تعديل الراتب على أساس علاوة الجدارة أو التعديل الوارد في جدول ١٥ ـ٧ على سبيل المثال)، تقوم هذ الخطط بربط العائد المادى بانجاز الأهداف المحددة مباشرة. وهذه تماثل خطة شركة كيومنز للمحركات الوارد تفاصيلها في افتتاحية هذا الفصل تحت مسميات مختلفة مثل برامج المشاركة في الأرباح، وتطوير الكفاية الانتاجية، وخطط سكانلون وركر[٤٣]. ومن الناحية النظرية يجب أن تزيد برامج تطوير الكفاية الانتاجية أو المشاركة في الأرباح قدرة الادارة على التأثير في الأداء التنظيمى من خلال الأجر. حيث تربط هذه البرامج العائد المادى بنتائج الأداء المحسوبة على نحو محدد بما في ذلك تخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح، والدرجة النوعية للمنتج، وتوزيع المنتج على العملاء، وتحقيق الأهداف الأخرى ذات العلاقة. فكلما كان مستوى الأداء مرتفعا فيما يتصل بتحقيق تلك الأهداف، زادت المكاسب المادية المباشرة التى تعود على العامل.

بالرغم من الاهتمام الكبير بالمشاركة في الأرباح والانتاجية، إلا أن أثر مثل هذه البرامج على مستوى الدافعية للعاملين وأدائهم ودوران العمل والتصرفات الأخرى لم يخضع للبحث بصورة منظمة، و يحتاج لمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمى[٤٤].

بخلاف الجانب الأساسى المتعلق بربط المكافأت النقدية بالأداء، **هناك مسائل اخرى ينبغى على المديرين الفصل فيها إذا ما ارادوا استخدام المال كحافز للارتقاء بمستوى الدافعية لدى العاملين**[٤٥].

اولا : لابد من توافر درجة معقولة من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إذ يحتمل أن يدفع عدم الثقة العاملين إلى الاعتقاد بأن المكافآت تتم بعشوائية أو على أساس التمييز بينهم.

ثانيا : تتطلب الوظائف الأكثر صعوبة والتى تتحدى قدرات العاملين، اهتماما من حيث تخصيص الحوافز المالية بنسبة أكبر من الوظائف الروتينية، إذ أنه من الأيسر التفوق في أداء الأعمال الأقل صعوبة. فاذا ما تم توزيع الحوافز النقدية بالتساوى بين العاملين في كل الوظائف، فان ظلما قد حاق بالوظائف الأكثر صعوبة وربما الأهم منها أيضا.

ثالثا : لابد أن يستند تقويم أداء الفرد على بيانات موضوعية بقدر الامكان. فاذا ما كانت هناك صعوبة في قياس أداء الفرد وأن البيانات المتوافرة غير موضوعية، فلا بد من التفكير الجاد في عدم استخدام الأجر كحافز. فليس من العسير ربط الحوافز المالية بأداء البائعين ـ مثلا ـ حينما يبنى أداؤهم على المبيعات والأرباح وحصة الشركة في السوق، على أن استخدام الحوافز المالية بالنسبة للباحثين الكيماويين. من جهة ثانية، غير مضمون النتائج إذ أنه لا يصعب قياس أدائهم فحسب بل إن الفترة الزمنية التى تظهر فيها نتائج ملموسة لأعمالهم طويلة جدا.

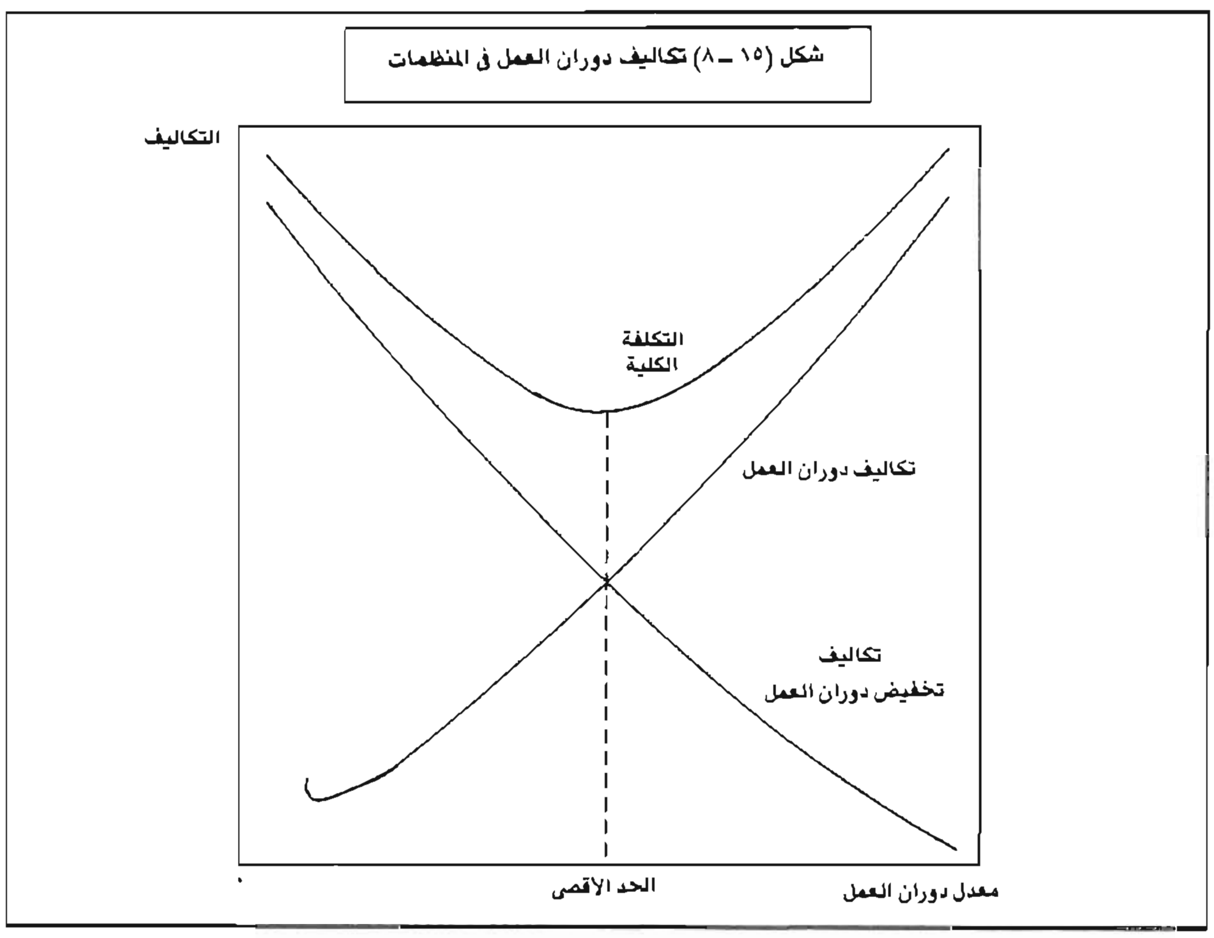
اخيرا : قد يتوقف مقدار الحوافز المالية التى تمنح للموظفين ذووى الأداء المتميز على ما إذا كانت المنظمة تستطيع منح موظفين معينين زيادات أو مكافآت كبيرة. فاذا لم يتم ربط الحوافز المالية الكبيرة بالأداء الممتاز، فان اثر الأجر كعامل دافعية سيضعف. زيادة على ذلك، فان منح الحوافز المالية الكبيرة للعاملين، الذين لا ينظرون للأجر كعامل هام للدافعية ـ إهدار لتلك الحوافز.

الغياب ودوران العمل :

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين ومشكلتين كبيرتين بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال[٤٦]. إذ أنهما يربكان جداول العمل و يؤديان إلى الزيادة في العمالة و بالتالى تخفيض الانتاجية. فالى جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالا في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل. وتتأثر تكلفة دوران العمل والغياب، بالنسبة للمنظمة، بعاملين، يتمثل الأول في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب، والثانى في تكلفة الاجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك[٤٧]. و يصور شكل (١٥ ـ ٨)، المأخوذ من نموذج استحدثه بيسنقر وموبلى (Baysinger and Mobley)، أثر دوران العمل. و بالرغم من أن النموذج يتناول مشكلة دوران العمل فقط، إلا أنه ينطبق من حيث المبدأ على مشكلة الغياب أيضا.

للنموذج الوارد في شكل (١٥ ـ ٨) مكونان أساسيان : فالمنحنى الموسوم بتكاليف دوران العمل يشير إلى التكاليف المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل، فيما يشير المنحنى الموسوم بتكاليف التخفيض إلى تكلفة تخفيض معدلات دوران العمل. وهنا يجب ملاحظة أن الابقاء على معدلات دوران العمل منخفضة في أدنى الحدود تكلف أكثر من المحافظة عليها بمعدلات عالية نوعا ما. و يوضح المنحنى الثالث التكاليف الكلية لدوران العمل بالنسبة لصاحب العمل وهو ناتج عن جمع تكاليف دوران العمل إلى تكاليف تخفيض معدلات دوران العمل. كما يجب ملاحظة أن التكاليف الاجمالية لدوران العمل ليست عاملا خطيا بل هناك حد أقصى لدوران العمل وهو المشار إليه بالخط المتقطع في النموذج.

شكل (١٥ ـ ٨) تكاليف دوران العمل في المنظمات



مأخوذ من : Barry D. Baysinger and William H. Mabley: "Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis", In **Research in Personnel and Human Resources Management,** Vol. 1, 1983, p. 288.

ولهذا النموذج دلالات عملية عديدة بالنسبة للمديرين :

أولا : لا يمثل انعدام دوران العمل أو التغيب هدفا لتقليل التكلفة، إذ أن هناك حدا أمثل تكون فيه التكلفة لدوران العمل والتغيب في حدودها الدنيا.

ثانيا : لا معنى لاستهلاك مزيد من الموارد في محاولة تخفيض معدلات دوران العمل والتغيب دون هذا الحد. و يشير بيسنقر ومو بلي ـ في الواقع ـ إلى أنه من الممكن للمنظمات أن تحقق وفرا في التكاليف الكلية لدوران العمل بزيادة احتمال ترك الموظفين للمنظمة من خلال تخفيض الرواتب، على سبيل المثال، دون الحد الأمثل.

واخيرا، يمكن للمنظمات تخفيض التكاليف الكلية لدوران العمل، دون هذا الحد، بصرف جزء من مواردها فى تخفيض معدل هذين الاتجاهين.

وللتحكم فى دوران العمل والتغيب بفعالية، يتعين على المنظمة أن تلم بتلك العوامل التى تدفع الموظفين للتغيب من العمل أو ترك المنظمة. و بالرغم من أن ظاهرة دوران العمل قد تم دراستها بصورة شاملة أكثر من الغياب فيما يتعلق بهذا الأمر، إلا أن الأسس التى يتم عرضها هنا تنطبق على القرارات الخاصة بكليهما. وقد أشار البحث إلى خمسة عوامل تؤثر على القرار الخاص بالاستمرار فى العمل مع المنظمة أو تركها (وعلى نفس المنوال القرار بالتغيب عن العمل من عدمه)، وجاذبية الوظيفة الحالية، وجاذبيتها المستقبلية والفرص الوظيفية البديلة خارج المنظمة والاستثمارات أو الارتباطات (Investments) والعوامل الأخرى التى ترتبط بالوظيفة[٤٨].

تفيد أغلب الدراسات التجريبية أن هناك عاملا هاما يؤثر فى القرار المتعلق بالاستمرار فى العمل مع المنظمة، أو تركها، يتمثل فى رضا الموظف بعمله الحالى. وتشمل عوامل الرضا التى أوردتها هذه الدراسات، الاحساس بعدالة الحوافز التى يتلقاها العاملون والاحساس بأن هذه الحوافز تقابل أو تزيد عن الجهد المبذول. وتنطبق هذه الأسس، نظريا، على التغيب عن العمل أيضا.

تم التوصل أيضا إلى أن الرضا الوظيفى المتوقع مستقبلا يؤثر فى قرار الاستمرار مع المنظمة، أو تركها[٤٩]. وعلى نفس المنوال، فان توقعات الشخص من الوظيفة (توقع الحوافز والرضا فى المستقبل)، تؤثر على الغياب، فينتظر ألا يتغيب العاملون الذين يتوقعون توافر فرص وحوافز عديدة مستقبلا عن العمل بصورة متكررة.

لقد تم التسليم بأن توافر فرص خارج المنظمة للانتقال يمثل عامل تأثير هام على دوران العمل منذ ظهور نموذج مارش وسيمون[٥٠] (March and Simon).

واشار البحث إلى وجود عاملين فى هذا الخصوص :

أولا : إن عدد الفرص البديلة المتوافرة، (عدد الوظائف الشاغرة أو المعروضة المتوقعة، مثلا)، ترتبط ارتباطا أكيدا باحتمال ترك الشخص المنظمة التى يعمل بها.

ثانيا : لنوعية هذه الفرص أثرها على قرار ترك المنظمة. ولكن من الصعب تعميم هذه النتائج على مشكلة الغياب. وقد يقول قائل : إنه فى حالة توافر فرص وظيفية عديدة وجذابة، يتوقع ألا يأبه الموظف بالاجراءات التأديبية مثل الفصل من الخدمة، على أنه لن يفعل ذلك إذا ما كانت الفرص محدودة جدا. هذا الاحتمال لم يخضع بعد للدراسة وسيبقى أحد الموضوعات التى يلزم دراستها و بحثها تجريبيا.

تشكل الاستثمارات أو المزايا العامل الرابع الذى يؤثر فى قرار ترك المنظمة، و ينسحب أيضا على قرار التغيب عن العمل. والاستثمارات أو الارتباطات هى تلك العوامل التى تحد من الانتقال أو الحركة وذلك بزيادة أهمية الارتباط بالعمل الحالى. وتشمل تلك العوامل اكتساب مهارات ترتبط بأعمال معينة دون غيرها (مهارات لها أهميتها لدى صاحب العمل الحالى فقط أو يحتاج إليها)، ومزايا التقاعد أو المكافآت الأخرى التى لايمكن انتقالها مع الشخص عند انتقاله لوظيفة أخرى، والحقوق المرتبطة بالأقدمية فى الوظيفة. زيادة على ذلك، قد يكون للموظف ارتباط نفسى أو عاطفى قوى بالتوظيف. و يطلق البحث على هذه العوامل فى كثير من الأحوال مصطلح «تكاليف ترك الوظيفة». أما بالنسبة للفرص المتوافرة خارج الوظيفة، فمن الصعوبة تعميم تلك النتائج على الغياب.على أنه من المنطقى أن يتوقع المرء، من جهة ثانية، أن فقدان تلك الحوافز والمزايا بسبب الفصل الناتج عن التغيب المستمر قد يجعل التغيب عن العمل غير مرغوب فيه من قبل الموظف.

أخيرا، هناك عدد من العوامل التى لا ترتبط بالوظيفة عرضها الباحثون على أساس أنها ذات تأثير على قرار ترك المنظمة. وتشمل العوامل تناغم دور الوظيفة مع الأدوار الأخرى والشئون الأخرى التى لا ترتبط بالوظيفة، مثل العائلة والمجتمع المحلى والالتزامات الشخصية. ومن المتوقع، منطقيا، أن تؤثر مثل هذه العوامل على التغيب أيضا.

كان باحثو السلوك التنظيمى يتعاملون مع انخفاض مستوى الأداء والتأخير والتغيب عن العمل ودوران العمل، حتى وقت قريب، على أساس أنها مسائل لا تتعلق بالسلوك التنظيمى ولم يتبين وجود أنماط مشتركة بين هذه العوامل. على أن هناك نموذجا متطورا ومعقدا قد ظهر مؤخرا، يعرف بنموذج الكارثة المستدق الطرف، يربط بين هذه التصرفات فى نمط عام لانسحاب العاملين من المنظمات[٥١]. وتتمثل النقطة الجوهرية فى هذه المسألة بالنسبة للمديرين، فى أن هذه التصرفات المخلة للأداء لا تحدث تدريجيا بعوامل تزيد من نسبة انسحاب العاملين من المنظمة. بل هى ــ بالأحرى ــ أسباب، (مثل الشعور بعد الرضا تجاه الحوافز أو الوظيفة)، تستفحل عندما تصل إلى حدود أو

مراحل معينة يتغير سلوك الموظف فى كل مرحلة منها. ففى المراحل الأولى للانسحاب ـ مثلا ـ يتمثل أحد الأعراض التى يمكن ملاحظتها فى انخفاض مستوى الأداء. وحالما يتم الوصول إلى مرحلة حرجة يبدأ الموظف فى الوصول إلى العمل متأخرا فيما يحدث التحول إلى التغيب عن العمل فى المرحلة التى تليها ـ أى عدم حضوره للعمل لأيام كاملة. وقد ينتهى الأمر فى المرحلة الأخيرة إلى اتخاذ الموظف قرارا بترك العمل نهائيا.

بدأ باحثو السلوك التنظيمى، قبل وقت قريب، فى دراسة مراحل الانسحاب عن العمل. وتشير الدراسات المبدئية التى تمت فى هذا الخصوص إلى أن مواعيد الوصول إلى تلك المراحل تتوقف على عاملين اثنين : التوتر الوظيفى (وهو مؤثر يدفع العاملين إلى تجنب النواحى التى تبعث على الاستياء فى العمل)، وجاذبية الوظيفة (وهى مؤثر يدفع العاملين إلى البحث عن الجوانب المرضية فى وظائفهم).

لنموذج الكوارث المستدق الطرف عدد من الدلالات بالنسبة للمديرين الممارسين حيث توفر المرحلة بين التغيب وقرار ترك المنظمة تطبيقا مثيرا للاهتمام. فاذا كان التوتر الوظيفى منخفضا، على سبيل المثال، فان المرحلة ما بين التغيب وترك الخدمة تأتى متأخرة كلما قلت درجة جاذبية الوظيفة. أما فى حالة ارتفاع درجة التوتر الوظيفى، فان المرحلة ما بين التغيب وترك العمل تأتى بسرعة كبيرة حيث تصبح الوظيفة أقل جاذبية.

مازال البحث حول انسحاب العامل من العمل، وعلاقته بنظم الحوافز المطبقة فى المنظمات، فى مراحله الأولى، إلا أن الأبحاث التى عرضت هنا تشير إلى أن سياسات وطرق تطبيق الحوافز فى المنظمة يمكن أن تؤثر فى مفاهيم العدالة والرضا لدى الموظفين. وغالبا ما يتضمن النسق الذى تؤدى بموجبه بعض المفاهيم إلى السلوك الانسحابى (انخفاض مستوى الأداء والتأخر فى الحضور للعمل والتغيب ودوران العمل) سلسلة من المراحل الحرجة. لذلك فان أغلب أنماط سلوك الانسحاب لدى العاملين ليست تلقائية بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا تجاه الوظائف وأصحاب الأعمال.

الاختيار المهنى والتنظيمى :

تشير عدة أبحاث إلى أن نموذج التوقع الوارد فى الفصل الخامس يستطيع التنبؤ بالتفضيلات المهنية للأفراد واختيارهم لمنظمات العمل. وقد تم التنبؤ، فى دراسات عديدة سابقة، بالخيارات المهنية للطلاب من واقع مدركات إجرائية معينة (احتمال أن تؤدى مهنة معينة إلى نتائج محددة). وقيمة أو أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد. وقد ظهرت نفس النتائج عندما كان اختيار الفرد للمنظمة هو المتغير التابع موضع الاهتمام[٥٢].

إن ماتم معرفته حول الأساليب النفسية التى يستخدمها الأفراد فى جمع المعلومات عن المهن المستقبلية أو أصحاب الأعمال المستقبليين و يتخذون على ضوئها القرارات ـ محدود جدا، لسوء الحظ. وتتجه أغلب شواهد البحث حول سلوك الاختيار إلى أن تكون اقتصادية فى طبيعتها أكثر مما تكون نفسية. وقد أظهرت دراسات أسواق العمالة المحلية، على سبيل المثال، أن الشركات التى تدفع أجورا أعلى من معدلات الأجور السائدة تعانى أقل من غيرها فى جذب العمالة ذات الكفاءة العالية والاحتفاظ بها، وأن معدل دوران العمل أقل فى المؤسسات التى تدفع أجورا أعلى من المعدلات السائدة للأجور، وأن معدلات دوران العمل فيها خلال مواسم الكساد والركود أقل[٥٣]. و بالرغم من أن هذه النتائج تؤكد الفرضيات العامة للنموذج المعروض فى هذا الفصل إلا أنها تكشف لنا عن القليل جدا حول عمليات محددة للاختيار.

بدأت بعض الأبحاث، منذ وقت قريب جدا، فى توضيح أثر الحوافز على الاختيارات المتعلقة بالمستقبل الوظيفى وأصحاب الأعمال. فقد قامت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، ببحث أثر الأجر وفرص الترقى والموقع الجغرافى وطبيعة العمل على ردود فعل المتقدمين للمعروض من الوظائف[٥٤]. وقد توصل الباحثون إلى أن التأثير النسبى للراتب، فى مقابل عوامل الوظيفة الأخرى، على اختيار المتقدم للوظيفة يتوقف على ظروف سوق العمالة، و بوجه خاص، إذا كان هناك تباين بسيط فى رواتب الوظائف المعروضة، قلت أهمية الراتب. أما إذا كان الراتب الابتدائى يختلف من وظيفة لأخرى اختلافا كبيرا، فسيكون للراتب أهمية كبيرة. وهنا يستخدم المتقدمون للوظائف استراتيجية تحوطية، أى يطالبون بأن يكون الراتب الابتدائى معادلا لمبلغ معين يمثل الحد الأدنى على الأقل قبل النظر فى المزايا الأخرى المرتبطة بالوظيفة المعروضة[٥٥].

تشير بعض المعلومات المحدودة المتوافرة، (والتى تتوافق مع رأى مارش وسيمون)، إلى أن المعلومات التى كانت تتوافر لدى الموظفين الذين يعملون فى وظائف حاليا، حول الحوافز التى توفرها الوظائف والمنظمات، محدودة جدا وغير واقعية. كما ظهرت نتائج مماثلة لتلك بالنسبة للطلاب الذين لم ينضموا لسوق العمالة بعد[56]،حيث إن السعى للحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار لايبدأ إلا بعد اتخاذ القرار بالانضمام لسوق العمالة (سواء لأول مرة أو بعد ترك العمل عند صاحب العمل السابق). لذلك تبرز الحاجة لاخضاع العوامل الادراكية التى تؤثر على العلاقة بين الحوافز والاختيار المهنى والتنظيمى لمزيد من الدراسة.

ومن الأساليب التى توسع من معارفنا للعوامل الادراكية التى تتحكم فى تأثير الحوافز على السلوك والأداء، ما تضمنته ما تسمى بدراسات صيانة السياسات (Policy Capturing) – التى تم التعرض لها بالتفصيل فى الفصل الثانى عشر – تحاول تلك الدراسات شرح الكيفية التى يستخدم بها الأفراد المعلومات المتاحة للوصول إلى قرار معين. ومن هذه الدراسات تلك التى تتناول أثر الحوافز المادية على ردود الفعل لدى المتقدمين للوظائف تجاه فرص التوظيف المتاحة. وهناك دراسة أخرى استخدمت مدخل صيانة السياسات لبحث أفضليات الموظفين فيما يتعلق بأنواع الحوافز المختلفة[57]، حيث استخدمت أسلوبا إحصائيا متطورا يعرف بالتحليل المشترك الذى يتيح للباحث إمكانية وضع «خريطة أفضليات» «أى رسم مخطط بأسبقيات الموظف فيما يتعلق بأنواع الحوافز المختلفة. و يتيح مثل هذا المخطط للمحلل إمكانية تحديد الخيارات لدى الموظف بين الأنواع البديلة من الحوافز. و يتيح التحليل للمخطط – مثلا – تحديد عدد فترات الاجازة المستحقة والتى يمكن أن يقايضها الموظف مقابل الحصول على أسهم إضافية فى الشركة. و يمكن أن نتصور أن يكون لكل موظف رسم بيانى فريد، بأفضلية الحوافز، إلا أن تجميع العاملين الذين تتماثل مخططات أفضلياتهم سو يا يتيح للمديرين، من جهة ثانية، وضع مجموعة من الحوافز تتوافق مع أفضليات العاملين

العقاب فى المنظمات :

تعرف نظريات التعزيز، التى تم عرضها فى الفصل الخامس، العقاب على أساس أنه النقيض للمكافأة أو الحافز. فالعقاب، وفق تلك النظريات، هو توقيع الجزاء أو اتخاذ إجراء بغيض أو موجع عقب سلوك غير مرغوب فيه، أو الحرمان من شىء مرغوب أو إيجابى عقب سلوك غير مرغوب فيه. وقد كان الاعتقاد السائد بين علماء النفس التنظيمى، لفترة طو يلة من الوقت. ان العقاب لن يكون فعالا كوسيلة للتأثير على سلوك العاملين لثلاثة أسباب :

- ليس للعقاب تأثير مستمر على السلوك.
- تصاحب استخدام العقاب تأثيرات عاطفية جانبية غير مرغوب فيها.
- استخدام العقاب غير أخلاقى ولا إنسانى و يتناقض مع المفاهيم الادارية النيرة والحديثة[58]

ألقت دراستان حديثتان للبحوث التى تمت حول العقاب ظلالا من الشك حول الافتراضات الثلاثة الواردة سابقا[59]، حيث لاحظتا أنه لم تجر دراسة علمية حول آثار العقاب فى أوضاع تنظيمية حقيقية، بل إن أغلب الأبحاث حول العقاب قد أجريت فى مجالات طبية علاجية (مثل علاج حالات إدمان المخدرات والكحول)[60].

تشير هاتان الدراستان، من ناحية أخرى إلى أن العقاب فى المجالات العلاجية كان فعالا بشكل كبير فى توجيه السلوك، إلا أننا بحاجة إلى معرفة المزيد عن العقاب والسلوك التنظيمى. و يرى الباحثون أن الافتراضات الثلاثة ضد العقاب والمذكورة سابقا، هى مجرد وجهة نظر تم التعبير عنها بلهجة متزمتة وحادة. وقد أشار خبراء عديدون فى هذا المجال إلى أن العقاب حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية و يحدث بصورة عادية مثله مثل الحوافز[61]. كما طالب أرفى (Arvey) وايفانسفيك (Ivancevich)، على وجه الخصوص، الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى بتخصيص نفس القدر من الاهتمام، الذى سبق أن أولوه للحوافز، لدور العقاب فى التأثير على السلوك فى المنظمات[62]، إذ من الممكن أن يساعد تطبيق مثل هذه المعارف فى مجال السلوك على التحكم فى أنماط سلوكية معينة مثل التغيب والتأخير، والسرقة، وتزو ير السجلات، وعدم التقيد بقواعد السلامة، والشجار، على سبيل المثال.

الحوافز والمساواة :

توضح نماذج المساواة المعروضة فى الفصل الخامس أن تكافؤ الفرص من الحاجات القوية لأغلب الأفراد فى المنظمات. هذه الحقيقة تجعل من تطبيق الحوافز قوة فعالة فى التأثير الايجابى أو السلبى على رضا ودافعية العاملين. وقد تم تعريف المساواة بأنها أى شىء ذى قيمة يتم الحصول عليه عن طريق تقديم شىء ما ذى قيمة[٦٣]. ففى حالة الحوافز، يكتسب الفرد قدرا من المساواة فى المنظمة من خلال بذل الجهد وأداء العمل.

إن معدل الجهد إلى النتيجة الذى يمثل نظرية المساواة (انظر شكل ٥ ـ ٤)، يعرف العدالة أو الانصاف على أنه فى الحالة التى يصبح فيها معدل الجهد للنتيجة لشخص ما أكبر أو أقل من معدل شخص آخر مقارن، يكون هناك تفاوت أو لا مساواة. وقد كشفت إحدى النتائج الهامة على مستوى الأبحاث التى تمت حول الحوافز عن أن ردود الفعل تجاه التفاوت (اللامساواة) يصعب فهمها و يتعين دراستها بدقة من قبل المديرين عند وضع سياسات الحوافز[٦٤]. زيادة على ذلك، تشير آخر التطورات النظرية إلى أن الوقت أيضا يمثل عاملا هاما فى ردود الفعل[٦٥]. لذلك فقد يكون رد فعل موظف ما لظلم لحق به فى الواقع، استجابة لسلسلة من حالات الظلم التى لحقت به على مدى فترة من الزمن أكثر مما هى رد فعل للحالة الأخيرة مثلا[٦٦]. فالموظف الذى ينفجر عند حدوث واقعة تبدو بسيطة، قد يكون انفعاله فى الواقع، نتيجة لسلسلة من المظالم على مدى فترة زمنية طويلة أكثر مما هو نتيجة مباشرة لحالة ظلم واحدة.

تقود طريقة التفكير حول المساواة الواردة سابقا إلى الاستنتاج بأن المقدار النسبى للحوافز له نفس أهمية الحجم الكلى للحوافز بالنسبة للعاملين على الأقل. فلمفاهيم المساواة أثر مباشر على الرضا الوظيفى وفق نموذج الحوافز الذى عرضناه فى شكل ١٥ ـ ٦. فاذا ما تعرض الفرد لقدر واف من الظلم بصفة مستمرة، فانه سيبدأ فى البحث عن طريق لتخفيف هذا الظلم والارتقاء بمستوى رضاه عن الحوافز. وقد تتضمن مثل هذه التصرفات البديلة قراراً بترك المنظمة والالتحاق بوظيفة أخرى أو تعديل مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء. و بما أن لهذه القرارات نتائج مباشرة بالنسبة للمنظمة، فلا بد من تنظيم الحوافز بعناية لتتوافق مع معيار المساواة.

ظهر فى الآونة الأخيرة نوع متميز من قضية المساواة يتعلق بعدالة الرواتب التى تدفع للنساء. وقد تركزت مناقشات المناظرة، التى أطلق عليها مسألة الاستحقاق المتساوى، حول الأرقام على أن المهن التى يغلب عليها العنصر النسائى (مثل السكرتيرات ومدرسات المدارس الابتدائية والثانوية والممرضات) قدرت بأقل مما تستحق فى مجتمعنا مقارنة بالمهن التى يغلب عليها عنصر الرجال (مثل المهندسين والأطباء والمحامين والمديرين)[٦٧]. و يدفع الناصرون للاستحقاق المتساوى بأن التفرقة ضد المرأة فيما يتعلق بالوظائف التى تشغلها قد أدت إلى ظلمها فيما يتعلق بالأجر الذى تتقاضاه.

و يشير المناصرون للمساواة فى الأجر، كشاهد على ما دفعوا به، إلى أن المرأة تكسب، فى المتوسط ما يعادل ٦٠٪ مما يكسبه الرجل[٦٨]. و بما أن تناول هذا الموضوع بصورة متكاملة لايدخل ضمن مجال هذا الكتاب، إلا أن الجدل حول هذا الموضوع قد أجبر المديرين على دراسة الوظائف فى منظماتهم بعناية وما إذا كانت خواص تلك الوظائف ذات قيمة بالنسبة لصاحب العمل واستخدامها، بالتالى، أساسا لتحديد ما يدفع للذين يشغلونها. وقد لاحظ الداعون للمساواة فى الأجر أن هناك عوامل كثيرة، بخلاف الأجر السائد فى سوق العمالة، تحدد قيمتها المادية بالنسبة لصاحب العمل. وتشمل هذه العوامل حجم المسئولية، والمهارات، والجهد الذهنى والبدنى الذى تتطلبه الوظيفة، والظروف التى يؤدى فيها العمل. و يرى دعاة المساواة فى الأجر ضرورة النظر إلى هذه العوامل «كمدخلات» فى الاطار العام لنظرية المساواة وتتم المكافأة عليها.

موجــــز للمــــدير :

١ ـ يبحث الناس عن العمل فى المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة. و يتميز إطار حاجات الناس بالثبات فى المدى القصير إلا أنه يتغير بصورة يمكن التنبؤ بها على مدى الحياة العملية للفرد.

٢ ـ تعمل الحوافز على إثارة السلوك والأداء باشباع تلك الحاجات.

٣ ـ تهدف سياسة الحوافز إلى جذب الأعداد الكافية والمؤهلة للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء حالما يتم تعيينهم وتعمل كحافز لبذل الجهد والأداء فى الوظيفة.

٤ ــ يميل بعض علماء السلوك التنظيمى إلى التمييز بين الحوافز الداخلية والخارجية،فالحوافز الداخلية هى تلك الحوافز المستمدة من العمل فى الوظيفة نفسها (كالشعور بالانجاز الذى يستمده الشخص من أدائه للمهام بالكامل وأهمية العمل المؤدى وفرصة القيام بنشاطات ممتعة وذات مغزى).

أما الحوافز الخارجية فهى تلك الحوافز التى توفرها المنظمة خارج العمل نفسه، وتشمل التعويض والترقيات والمكافآت الأخرى ذات العلاقة.

٥ ــ مازال الجدل قائما حول ما إذا كانت الحوافز الداخية والخارجية تعزز بعضها بعضا أو تتعارض مع بعضها كمؤثرات فى الدافعية. وأقصى ما يمكن التوصل إليه من أعمال البحث الجارية هو أن هذه الحوافز تتفاعل وتتشابك مع بعضها بطريقة معقدة.

٦ ــ هناك أربعة أسس لتوزيع الحوافز فى المنظمات، على الأقل، هى المساواة، والقوة، والحاجة، وعدالة التوزيع. ولكل من هذه الأسس تأثيراتها المختلفة جوهريا على سلوك وأداء الموظف، ولا بد من اختيار الأساس المنطقى لتقدير الحوافز.

٧ ــ نموذجنا للحوافز التنظيمية مستمد من نموذجنا العام للسلوك الفردى والأداء الذى تم تطويره فى الفصل الخامس. و يتمثل أهم جانب بالنسبة للمديرين فى حقيقة أن الرضا أو عدم الرضا بالحوافز يؤثر فى مدى اتجاه الموظفين نحو البحث عن بدائل أخرى وتعديل مقدار الجهد والسلوك ومستوى الأداء.

٨ ــ تؤثر سياسة الحوافز على قرارات الموظفين الخاصة بقبول الوظيفة (الجذب)، وترك المنظمة أو الاستمرار فيها (الاحتفاظ بالموظف)، والمحافظة على مستوى معين من الأداء.

٩ ــ يلعب المال، ــ كحافز ــ عددا من الأدوار السلوكية التى تؤثر على أداء الفرد. ومن الممكن أن يكون المال حافزا، وعامل صحة أو صيانة، ووسيلة للحصول على النتائج المطلوبة، ووجها للمقارنة بين شخصين أو أكثر فيما يتعلق بالاستحقاق وعامل تعزيز شرطى.

١٠ــ العقاب نقيض للمكافأة، وما نعرفه عن تأثيرات العقاب فى أوضاع تنظيمية محدود جدا، سوى أنه جزء من الحياة التنظيمية بوجه عام. وهناك حاجة للمزيد من البحث حول أثر العقاب على السلوك والأداء.

أسئلة للمراجعة :

١ ــ ما درجة التباين فى حاجات الأفراد المرتبطة بوظائفهم؟

٢ ــ كيف تتغير الحاجات على مدى المراحل المختلفة للحياة العملية.

٣ ــ ما هى الأغراض التى تخدمها الحوافز بالنسبة للمنظمة؟

٤ ــ ما الفرق بين الحوافز الداخلية والخارجية؟ هل للتمييز بينهما أهمية؟ ولماذا؟

٥ ــ اذكر أربعة أسس رئيسية لتوزيع الحوافز فى المنظمات وقارن بينها.

٦ ــ عرف أربعة قرارات رئيسية للموظف تتأثر بأساليب تطبيق الحوافز واشرحها.

٧ ــ هل هناك أى فرق بين اتخاذ قرار بالاستمرار فى العمل مع المنظمة وقرار بالأداء من حيث الحوافز؟

٨ ــ ما هو الدور (أو الأدوار) التى يلعبها المال كحافز يؤثر على سلوك وأداء الموظف؟

٩ ــ ما هو العقاب؟ كيف يختلف العقاب عن الحوافز؟ هل للعقاب أى دور فى التأثير والأداء؟

١٠ــ كيف يمكن استخدام سياسة الحوافز لتخفيض معدل دوران العمل؟

حالة دراسية للتحليل
المكافات المالية الآنية المباشرة

يشير خبير التعويضات المالية جون أناس (John Annas) إلى أن هناك أعدادا متزايدة من أصحاب الأعمال الذين يرفعون القيمة التحفيزية للزيادات في الرواتب على أساس الجدارة، وذلك بتقديم مكافآت مالية كبيرة دفعة واحدة في موعد تقويم الأداء، بدلا من إجراء تعديل في الراتب الأساسي للموظف وتوزيع الزيادة على مدى الاثنى عشر شهرا القادمة. وقد انتشرت هذه الطريقة في مجال صناعة البترول بوجه خاص حيث التنافس الشديد على المتخصصين في هذا المجال مثل مهندسي البترول والجيولوجيين.

تعرض حالة إحدى الشركات العاملة في مجال خدمات آبار البترول بولاية تكساس مثالا حيا لملاحظة المستر أناس. فوفق خطة الشركة، يتم تقويم أداء كل مهندس يعمل في الميدان مرة واحدة في السنة لتحديد الجدارة و يتم تعديل الراتب الأساسي (علاوة الجدارة) على أساس الأداء. وتتمثل الخاصية الفريدة لهذه الطريقة في منح الزيادة للمهندس فورا ونقدا أثناء انعقاد جلسة التقويم بدلا من توزيعها على مدى اثنى عشر شهرا مع الراتب الأساسي.

يلاحظ أناس أن المتشككين في هذا النظام تنبأوا بالمشكلات الآتية قبل تطبيقه :

- سيقبض المهندسون المنحة المالية و يتحولون إلى أصحاب أعمال آخرين.
- سيفقد النظام أثره التحفيزي.
- سيأخذ المهندسون المنحة المالية الآنية المباشرة، و يبددونها، ثم يرجعون يتطلعون إلى المزيد.

لم تبرز هذه المشكلات، كما أن النظام قد خدم أغراضه في صور عديدة. فبعد مرور عام على تطبيق نظام المكافأة المالية، أفادت الشركة بأن معدلات دوران العمل بين المهندسين قد انخفضت بصورة ملموسة (في الوقت الذي اشتد فيه التنافس عليهم في مجال صناعة البترول). زيادة على ذلك، أفادت التقارير بارتفاع مستوى أداء المهندسين وأخيرا، لم يحدث أن عاد أحد المهندسين ليطلب مزيدا من المال أثناء السنة. وقد استثمر أغلب المهندسين المكافأة المالية أو استخدموها في شراء لوازم أساسية مثل سيارة دفعها مقدما لشراء منزل أو مصاريف دراسية.

أسئلة إرشادية :

١ ـ ماهي أسس الدافعية التي تفسر نجاح نظام المكافأة النقدية في تحقيق النتائج المطلوبة :
٢ ـ لماذا تكون المكافأة المالية الآنية المباشرة أكثر فاعلية من توزيع المكافأة على مدى فترة الاثنى عشر شهرا التالية؟
٣ ـ هل تستطيع أن تتصور وضعا يحتمل ألا تنجح فيه مثل هذه السياسة؟

مأخوذة، بإذن من الناشر، من : "The UP-Front Carat", by John W. Annas, Compensation Review, Third Quarter, 1976, pp. 45-47.

تمرين تجريبى

قرارات مكافأة الجدارة :

الغرض من التمرين :

١ ــ البحث فى تطبيق نظريات الدافعية على مشكلة زيادة الرواتب على أساس الجدارة.

٢ ــ معرفة العلاقة بين الحوافز والأداء.

٣ ــ بحث أثر المعايير المتعددة للأداء فى اتخاذ القرارات الادارية.

المعرفة المطلوبة للتمرين :

على الطالب أن يلم بالأساليب المختلفة للدافعية فى المنظمات.

كيفية إعداد التمرين :

شكل مجموعات من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء التمرين الذى يستمر لفترة من ٤٥ دقيقة إلى ساعة، ينبغى أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها وأن يطلب من كل منها أن يكون النقاش محصوراً بين أعضاء المجموعة فقط. وعلى المشاركين قراءة الآتى :

مؤسسة قوردون للتصنيع (Gordon Manufacturing Corp.) شركة تصنع صغيرة بمدينة سانتياقو بولاية كاليفورنيا، لا ينتظم العاملون فيها فى اتحادات نقابية، وتقوم الشركة بتصنيع معدات التحليل المختبرى للمستشفيات.

قبل حوالى عام مضى، وضع مدير ادارة تجميع أجزاء المعدات ثلاثة أهداف صناعية للادارة تضمنت :

١ ــ تخفيض تكاليف تخزين المواد الخام بنسبة ١٠٪.

٢ ــ تخفيض التكاليف المتغيرة لليد العاملة (الأجر الاضافى) بنسبة ١٢٪.

٣ ــ تخفيض نسبة عدد الوحدات الأقل من درجة النوعية المطلوبة بنسبة ١٥٪. أوضح مدير الادارة لمراقبى الوحدات الستة أن مدى مقابلة أو تجاوز هذه الأهداف سيكون أحد العوامل الرئيسية لتحديد الزيادة فى الراتب لهذا العام، أما بالنسبة للسنوات الماضية فقد كانت علاوات الجدارة تحسب على أساس الأقدمية وإجراء تقويم غير رسمى بوساطة مدير الادارة.

يعمل المشرفون الستة فى خطوط إنتاج منفصلة إلا أنها متماثلة. فيما يلى صورة جانبية لكل منهم :

فريدى ماكنت (Freddie Mc Nut) : أبيض يبلغ من العمر ٢٤ عاما، متزوج وليس له أطفال، يعمل مع الشركة منذ عام واحد بعد تخرجه من إحدى الكليات بالمدينة. هذه الوظيفة أول وظيفة يعمل فيها دواما كاملا بعد تخرجه. يحبه كل الموظفين العاملين. أظهر حماسا كبيرا فى عمله.

سارا مورتون (Sara Morton) : بيضاء تبلغ من العمر ٢٨ عاما عزباء، تعمل مع الشركة من ثلاث سنوات بعد تخرجها على الدرجة الجامعية ــ من جامعة الولاية ــ تلقت عرضا من شركة أخرى لوظيفة مماثلة توفر راتبا أعلى من راتبها الحالى بنسبة ١٥٪. الشركة متمسكة بسارا لأن اداءها ممتاز. تتطلب الوظيفة المعروضة عليها أن تنتقل إلى ولاية أخرى وهذا ما لا تريده و يمكن لشركة قوردون الاحتفاظ بها إذا ما صار راتبها مماثلا للراتب المعروض عليها فى الوظيفة الجديدة.

جاكسون سميث (Jackson Smith) : أسود، يبلغ من العمر ٢٢ عاما، متزوج وله ثلاثة أطفال. يعمل مع الشركة منذ ثلاث سنوات. مستوى تعليمه، الثانوية، وهو واحد من أكثر المشرفين استقرارا ومثابرة، إلا أنه يقوم بالاشراف على مجموعة معروفة بغيابها وعدم تعاونها معه ومع الموظفين الأخرين.

لازيو نغى (Lazio Nagy) : أبيض يبلغ من العمر ٣٢ عاما، متزوج وله أربعة أطفال يعادل مستوى تعليمه، الثانوية. و يعمل مع الشركة منذ عام واحد، هاجر من بلده قبل ستة أعوام وأصبح مواطنا أمريكيا قبل فترة قصيرة،عانى صعوبة فى تعلم اللغة الانجليزية مما أدى إلى نشوء مشكلات معينة فى الاتصال مع مجموعته والمجموعات الأخرى.

كارن دوليتل (Karen Dolittle) بيضاء تبلغ من العمر ٢٩ عاما، مطلقة ولها ثلاثة أطفال، تعمل مع الشركة منذ عامين، تعليمها ثانوى. منذ طلاقها، قبل عام، بدأ مستوى أدائها فى التحسن، فى ما كان مضطربا فى ما مضى مع التغيب المتكرر عن العمل، انها العائل الوحيد للأطفال الثلاثة.

فينى سارينو (Vinnie Sareino) أبيض يبلغ من العمر ٢٧ عاما، يعمل بالشركة منذ عامين، خريج جامعى. واحد من أكثر الموظفين المحبوبين فى الشركة، إلا أنه أظهر عدم قدرة على الابداع، و يفتقر الطموح فى الوظيفة، يبدو أنه مشغول البال بالمنزل الساحلى الذى اشتراه حديثا.

يقدم جدول ١٥ ــ ٨ بيانات مختصرة عن أداء المشرفين الستة خلال العام الماضى، تشمل البيانات الراتب السنوى الحالى، ومستوى الأداء بالنسبة للأهداف الثلاثة والتقويم الشامل من قبل مدير الادارة.

تم تخصيص مبلغ ١٤٥,٢٠٠ دولار كرواتب للمشرفين فى إدارة التجميع، بزيادة تبلغ ١٢,٢٠٠ دولار عن مخصصات العام الماضى. وقد أشارت الادارة العليا إلى أن زيادة فى الرواتب يجب أن تتراوح ما بين ٥٪ إلى ١٢٪ من مجموع رواتب المشرفين للعام الحالى، وأن ترتبط بمستوى أدائهم بقدر الامكان.

عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلاوات الجدارة، ينبغى ان تؤخذ النقاط التالية فى الاعتبار :

١ ــ من المحتمل أن تؤسس هذه القرارات، سابقة يجب الرجوع إليها عند النظر فى الرواتب وعلاوات الجدارة المستقبلية.

٢ ــ يجب الا يكون هناك إفراط فى الزيادات فى الرواتب، لكن لا بد أن تكون الزيادات ممثلة لمستوى أداء المشرفين خلال العام الماضى، و يؤمل أن ينشأ لدى المشرفين مفهوم واضح بأن الأداء يؤدى إلى الحصول على مكافآت مالية، وأن ذلك يحثهم على الأداء بصورة أفضل.

٣ ــ يجب أن تهتم القرارات بمسألة المساواة، فمن الضرورى أن تكون منسقة مع بعضها.

٤ ــ الشركة متمسكة بهؤلاء المشرفين المتمرسين ولا تريد ان تقودهم لشركات أخرى. فالشركة لا تريد أن يكون المشرفون راضين بالزيادات فى رواتبهم فحسب، بل إنها تسعى إلى تنمية الشعور لديهم بأن شركة فوردون من أفضل الشركات التى توفر فرص التقدم والنمو والتطور والمهن (من العمل)

إرشادات لأداء التمرين :

١ ــ على كل طالب ــ منفردا ــ أن يحدد زيادة الراتب لكل من المشرفين الستة من حيث المبلغ والنسبة المئو ية للزيادة. يجب أن تورد مبررات كل قرار بايراد الأساس المنطقى أو قاعدة اتخاذ القرار.

٢ ــ بعد أن يصل كل مشارك إلى اتخاذ قرار، تجتمع المجموعة وتتخذ نفس القرار الوارد بالفقرة (١) سابقا.

٣ ــ بعد أن تتوصل كل مجموعة إلى قرار، يقدم متحدث باسم كل المجموعة المعلومات الآتية لكل المشاركين :

أ / قرار المجموعة المتعلق بعلاوة الجدارة بالنسبة لكل مشرف (المبلغ بالدولار ونسبته المئو ية).

ب / القرارات الفردية العليا والمنخفضة والمتوسطة فى المجموعة.

جـ/ الأساس المنطقى لقرار المجموعة.

شكل ١٥ ـ ٩ الأداء الفردى للمشرفين الستة خلال العام الماضى

المشرف	الراتب الحالى بالألف دولار	تحقيق الأهـداف [أ] تكاليف التخزين (١٠٪)	تكاليف الأيدى العاملة (١٢٪)	الوحدات الأقل من حيث النوعية (١٥٪)
فريدى ماكنت	٢١,٥	١٢٪	١٢٪	١٧٪
سارا مورتون	٢٢,٥	١٢٪	١٣٪	١٦٪
جاكسون سميث	٢٢,٥	٦٪	٢٪	٣٪
لازيو نغى	٢١,٥	٤٪	٤٪	١٢٪
كارن دوليتل	٢٢	١١٪	١٠٪	١٠٪
فينى سارينو	٢٢	٨٪	١٠	٣٪

تقويم مدير الادارة [ب]

المشرف	مستوى الجهد	درجة التعاون	القدرة على العمل بصورة مستقلة	المعرفة الوظيفية
فريدى ماكنت	ممتاز	ممتاز	جيد	جيد
سارا مورتون	ممتاز	ممتاز	ممتاز	ممتاز
جاكسون سميث	جيد	ممتاز	جيد	جيد
لازيو نغى	ممتاز	جيد	مقبول	مقبول
كارن دولتيل	مقبول	مقبول	مقبول	جيد
فينى سارينو	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول

(أ) تشير الأرقام إلى التكلفة وتخفيض الوحدات المخالفة للمواصفات

(ب) التقديرات المحتملة هى ضعيف، مقبول، جيد، وممتاز.

Notes :

1. Adapted from Ed Leefeldt, "Profit-Sharing Plans Reward Productivity", **Wall Street Journal**, November 15, 1984, p. 1.
2. Studs Terkel, **Working** (New York: Avon Books, 1972).
3. Douglas T. Hall, **Careers in Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976), Chapter 3.
4. Ibid.
5. Lloyd Lofquist and Rene Dawis, **Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society** (Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1969).
6. Brenda Major and Ellen Konar, "An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes", **Academy of Management Review**, 1984, pp. 777-92; W. L. Sauser and C. M. York, "Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-examination", **Personnel Psychology**, 1978, pp. 537-47; William B. Lacy, Janet L. Bokemeier, and Jon M. Shepard, "Job Attribute Preferences and Work Commitment of Men and Women in the United States", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 315-29.
7. Ann Howard, Keitaro Shudo, and Miyo Umeshima, "Motivation and Values Among Japanese and American Managers", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 883-98.
8. Susan R. Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", **Psychological Bulletin**, 1983, pp. 328-67.
9. Lena Nordholm and Mary T. Westbrook, "Job Attributes Preferred by Female Health Professionals Before and After Entering the Workforce", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 853-63.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. L. Reynolds, **The Structure of Labor Markets** (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1971).
13. F. G. Leisieur, ed., **The Scanlon Plan** (Cambridge, Mass.: MIT, 1958); Brian E. Moore, **Sharing the Gains of Productivity** (New York: Pergamon Press, 1982); Robert J. Doyle, **Gainsharing and Productivity** (New York: AMACOM, 1983); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, **The Scanlon Way to Improved Productivity** (New York: John Wiley, 1978); Brian E. Moore and Timothy L. Ross. **Productivity Gainsharing** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983).
14. Manuel London, "Toward a Theory of Career Motivation", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 620-30; Susan B. Rhodes and Mildred Doering, "An Integrated Model of Career Change", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 631-39.
15. Manuel London, "Toward a Theory of Career Motivation".
16. Susan Rhodes and Mildred Doering, "An Integrated Model of Career Change".
17. James A. Breaugh, "The 12-Hour Work Day: Differing Employee Reactions", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 277-88; E. R. Cohen and H. Gadon, **Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978); T. Mahoney, "The Rearranged Workweek: Evaluations of Different Schedules", **California Management Review**, 1978, pp. 31-39.
18. Peter C. Cairo, "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", **personnel Psychology**, 1983, pp. 1-18; David M. Hunt and Carol Michael, "Mentorship: A Career Training and Development Tool", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 475-85.
19. Thomas I. Miller, "The Effects of Employer-Sponsored Child Care on Employee Absenteeism, Turnover, Productivity, Recruitment or Job Satisfaction: What Is Claimed and What Is Known", **Personnel Psychology**, 1984, pp. 277-89.
20. F. Herzberg, **Work and the Nature of Man** (Cleveland: World Publishing, 1966); F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, **The Motivation to Work**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1959).
21. R. DeCharms, **Personal Causation** (New York: Academic Press, 1968); E. L. Deci, "The Effect of Externally

Medicated Rewards on Intrinsic Motivation", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1971, pp. 105–15; M. R. Lepper and D. Greene (eds.), **The Hidden Costs of Rewards** (Hillside, N. J.: Erlbaum, 1978).

22. Thomas L. Daniel and James K. Esser, "Intrinsic Motivation as Influenced by Rewards, Task, Interest, and Task Structure", **Journal of Applied Psychology**, 1980, pp. 566–73.
23. Cynthia D. Fisher, "The Effects of Personal Control, Competence, and Extrinsic Reward Systems on Intrinsic Motivation", **Organizational Behavior and Human Performance**. 1978, pp. 273–58.
24. Ibid.
25. Lyman Porter, Edward E. Lawler, III, and J. Richard Hackman, **Behavior in Organizations** (New York: McGraw–Hill, 1975); Joseph A. Litterer, **The Analysis of Organizations**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1973); Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1968, pp. 157–89; Peter Frost, "Task Processes and Individual Performance", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1970, pp. 113–27.
26. J. Richard Hickman and Edward E. Lawler, III, "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 1971, pp. 259–86; Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, and S. Kaufman, "Effects of Job Redesign: A Field Experiment", **Journal of Applied Social Psychology**, 1973, pp. 49–62; A. P. Brief and Ramon Aldag, "Employee Reactions to Task Characteristics; A Constructive Replication", **Journal of Applied Psychology**, 1975, pp. 182–85.
27. For a full discussion of job evaluation practices, see Marc J. Wallace, Jr., and Charles H. Fay, **Compensation Theory and Practice** (Boston: Kent Publishing Co., 1983); George T. Milkovich and Gerry Newman, **Compensation** (Plano, Texas: BPI, 1984).
28. Ibid.; Merit Money: More Firms Link Pay to Job Performance as Inflation Wanes", **Wall Street Journal**, March 7, 1977, p. 23.
29. G. T. Milkovich and M. J. Delaney, "A Note on Cafeteria Pay Plans", **Industrial Relations**, 1975, pp. 112–16; S. M. Nealy and J. G. Goodale, "Determining Worker Preferences Among Employee Benefits and Pay", **Journal of Applied Psychology**, 1967, pp. 357–61; J. Shuster, "Another Look at Compensation Preferences", **Industrial Management Review**, 1969, pp. 1–18; and T. A. Mahoney, "Compensation Preferences of Managers", **Industrial Relations**, 1964, pp. 135–44.
30. Nealy and Goodale, "Determining Worker Preferences".
31. Thomas A. Mahoney, "Toward an Integrated Theory of Compensation", in T. A. Mahoney (ed.), **Compensation and Reward Perspectives** (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979).
32. Ibid.
33. Herbert S. Parnes, **Research on Labor Mobility** (New York: Social Science Research Council, 1954).
34. James G. March and Herbert A. Simon, **Organizations** (New York: John Wiley, 1958).
35. R. Marriott, **Incentive Payment Systems: A Review of Research and Opinion** (London: Staples Press, 1958).
36. O. Collins, M. Dalton, and D. Roy, "Restrictions of Output and Social Cleavage in Industry", **Applied Anthropology**, 1946, pp. 1–14; M. Dalton, "The Industrial Rate Buster: A Characterization", **Applied Anthropology**, 1948, pp. 5–18; W. F. Whyte, **Money and Motivation** (New York: Harper & Row, 1955).
37. Edward E. Lawler, III, and Lyman W. Porter, "Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction with Their Pay", **Personnel Psychology**, 1966, pp. 3–8; M. Brenner and H. Lockwood, "Salary as a Predictor of Salary: A 20–Year Study", **Journal of Applied Psychology**, 1965, pp. 295–98.
38. Edward E. Lawler, III, **Pay and Organizational Effectiveness** (New York: McGraw–Hill, 1971); Edward E. Lawler, III, **Pay and Organizational Development** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1981).
39. G. T. Milkovich and P. H. Anderson, "Management Compensation and Secrecy Policies", **Personnel Psychology**, 1972, pp. 293–302.
40. Robert L. Opsahl and Marvin D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation",

Psychological Bulletin, August 1966, pp. 94–113; Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, Karl Weick, and Robert L. Opsahl, "The Role of Financial Compensation in Managerial Motivation", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1967, pp. 175–217; David C. McClelland, "The Role of Money in Managing Motivation", in Henry L. Tosi, Robert J. House, and Marvin D. Dunnette, eds., **Managerial Motivation and Compensation** (East Lansing: Michigan State University, 1972), pp. 523–39.

41. Lawler, **Pay and Organizational Effectiveness**, p. 102.
42. See, for example, Fred Luthans, Robert Paul, and Douglas Baker, "An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1981, p. 314–23.
43. Leisieur, ed., **The Scanlon Plan; sharing the Gains of Productivity**; Doyle, **Gainsharing and Productivity**; Moore and Ross, **The Scanlon Way to Improved Productivity and Productivity Gainsharing.**
44. Sara Rynes, "Incentives and Gainsharing", Cornell University School of Industrial and Labor Relations, Conference: Perspectives on Non–Discriminatory, November 8–9, 1984. Edward E. Lawler, III, "Incentives and Gainsharing".
45. Lawler, **Pay and Organizational Effectiveness** and **Pay and Organizational Development**.
46. Barry D. Baysinger and William H. Mobley, "Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis", in K. Rowland and G. Ferris (eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management** (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983), pp. 269–319; A. C. Bluedorn, "The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meanings", in S. Bacharach (ed.), **Research in the Sociology of Organizations** (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982); W. H. Mobley, **Employee Turnover: Causes, Consequences and Control** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1982); R. T. Mowday, L. M. Porter, and R. M. Steers, **Employee–Organization Linkages** (New York: Academic Press, 1982).
47. See, for example, Baysinger and Mobley, "Employee Turnover".
48. See, for example, Baysinger and Mobley, "Employee Turnover"; Bluedorn, "The Theories of Turnover"; Mobley, **Employee Turnover**; W. H. Mobley, "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", **Academy of Management Review**, 1982, pp. 111–116; R. T. Mowday, "Viewing Turnover from the Perspective of Those Who Remain: The Influence of Attitudes on Attributions of the Causes of Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 1981, pp. 120–123; Mowday, Porter, and Steers, **Employee–Organization Linkages**; R. M. Steers and R. T. Mowday, "Employee Turnover and Post–Decision Accommodation Processes", in L. Cummings and B. Staw (eds.), **Research in Organizational Behavior**, vol. 3 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982).
49. Mobley, **Employee Turnover**.
50. J. March and H. Simon, **Organizations** (New York: John Wiley, 1958).
51. J. E. Sheridan and M. A. Abelson, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", **Academy of Management Journal**, 1983, pp. 418–436; J. E. Sheridan, "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism and Job Turnover During the First Year of Employment", **Academy of Management Journal**, 1985, pp. 88–109.
52. Victor H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre– and Post–Decision Processes", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1966, pp. 212–25; John P. Wanous, "Occupational Preferences: Perceptions of Valence and Instrumentality and Objective Data", **Journal of Applied Psychology**, 1972, pp. 152–61.
53. Dale Yoder and Herbert H. Heneman, Jr., **Labor Economics** (Cincinnati: South–Western, 1965).
54. Sara L. Rynes, Donald P. Schwab, and Herbert G. Heneman, III, "The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1983, pp. 353–64.
55. Ibid.
56. Reynolds, **The Structure of Labor Markets; Parnes, Research on Labor Mobility**; Wanous, "Occupational Preferences".

57. Philip Kienast, Douglas MacLachan, Leigh Mcalister, and David Simpson, "Employing Conjoint Analysis in Making Compensation Decisions", **Personnel Psychology**, 1983, pp. 301–13.
58. Richard D. Arvey and John M. Ivancevich, "Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions", **Academy of Management Review**, 1980, pp. 123–32; Henry P. Sims, "Further Thoughts on Punishment in Organizations", **Academy of Management Review**, 1980, pp. 133–38.
59. Ibid.
60. Arvey and Ivancevich, "Punishment in Organizations."
61. A. Bandura, **Principles of Behavior Modification** (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1969).
62. Arvey and Inancevich, "Punishment in Organizations".
63. Marc J. Wallace, Jr., and Charles H. Fay, **Compensation Theory and Practice** (Boston: Kent Publishing, 1983).
64. Ibid.
65. Richard A. Cosier and Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 311–19.
66. Ibid.
67. Thomas A. Mahoney, "Approaches Toward a Definition of Comparable Worth", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 14–22; Elizabeth Cooper, "Equal Pay and Gender: An Analysis of Court Cases for Personnel Practice", **Academy of Management Review**, 1984, pp. 84–94; Donald J. Treiman and Heidi Hartman (eds.), **Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value** (Washington, D. C.: National Academy Press, 1981).
68. Treiman and Hartman, **Women, Work, and Wages**.

Additional References :

BELCHER, D. W. "Pay Equity or Pay Fairness?" **Compensation Review**, 1979, pp. 31–37.

DREHER, G. F. "Predicting the Salary Satisfaction of Exempt Employees". **Personnel Psychology**, 1981, pp. 579–89.

FREEDMAN, S., and J. MONTANARI. "An Integrative Model of Managerial Reward Distribution". **Academy of Management Review**, 1980, pp. 381–90.

GOMEZ-MEJIA, LUIS R., and DAVID R. BALKIN. "Faculty Satisfaction with Pay and Other Job Dimensions Under Conditions". **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 591–602.

JENKINS, G.D., JR., and E. E. LAWLER, III. "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1981, pp. 111–28.

SCHUSTER, JAY. **Management Compensation in High Technology Companies**. Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1984.

SNELGAR, ROBIN J. "The Comparability of Job Evaluation Methods in Supplying Approximately Similar Classifications in Rating One Job Series". **Personnel Psychology**, 1983, pp. 371–516.

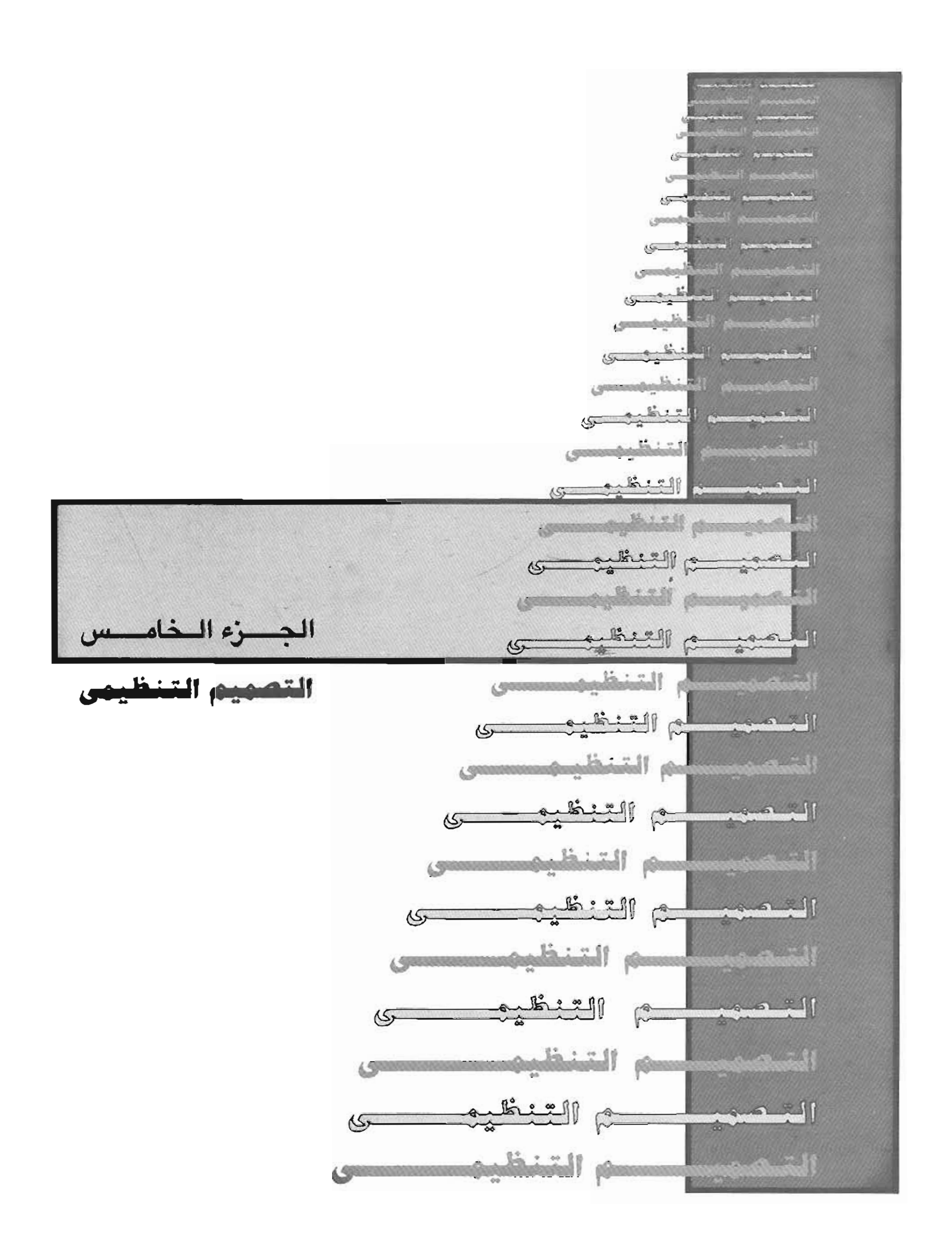
TRICE, HARRISON M., and JANICE M. BEYER. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". **Academy of Management Review**, 1984, pp. 653–69.

UNGSON, GERARDO RIVERA, and RICHARD M. STEERS. "Motivation and Politics in Executive Compensation". **Academy of Management Review**, 1984, pp. 313–23.

WANTON, D. G., and C. R. SUTHERLAND. "A Performance–Based Approach to Determining Executive Compensation Bonus Awards". **Compensation Review**, 1982, pp. 14–26.

WARR, PETER, and GLENYS PARRY. "Paid Employment and Women's Psychological Well–Being". Psychological Bulletin, 1982, pp. 498–516.

WEINER, NAN. "Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction" **Personnel Psychology**, 1980, pp. 741–58.



الجزء الخامس

التصميم التنظيمي

البيئات التنظيمية

أصبحت الدراسات السكانية ـ عملية رصد ومتابعة الاحصائيات والاتجاهات الأساسية للسكان ـ من الأدوات التى تتزايد أهميتها بالنسبة لواضعى السياسات فى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال . فالتركيب الاقتصادى والاجتماعى للأشخاص الذين يسكنون فى منطقة معينة، موظفين أو مستهلكين ـ على سبيل المثال ـ له أهميته بالنسبة لكثير من المديرين. ومع ذلك فقد كان سجل إنجازات الديموغرافيين مفجعا إذ أنهم لم يتوقعوا، مثلا، حجم واستمرار تزايد عدد المواليد فى فترة ما بعد الحرب، ثم أخفقوا فى توقع انحسار عدد المواليد، وانخفاض درجة الخصوبة. زيادة على ذلك، فقد استخفوا كثيرا باندفاع المرأة للعمل، و بالتقاعد المبكر لكبار السن من الرجال.

لماذا حدث ذلك؟ يرى أغلب الخبراء أن السبب فى عدم فعالية الديموغرافيين وعجزهم عن مساعدة المديرين يرجع إلى البيئة المتقلبة والمتغيرة باستمرار. فسياسات الحكومة والصناعة تتغير، والظروف الاقتصادية والاجتماعية تتبدل... وتظهر تقنيات جيدة وتحدث الحروب و يحدث حظر البترول وتحدث كثير من الأحداث غير المتوقعة ،ويتكيف السلوك الانسانى مع التغيرات بطريقة غير متوقعة. وفوق ذلك تبرز مشكلات جديدة حينما يحاول الديموغرافيون توقع تغيرات سلوكية مع أخذهم فى الاعتبار العلاقات المتبادلة، لذلك يتوصل المحللون إلى افتراضات متباينة بشكل كبيرة وتنبؤات متنافسة ـ نادرا ما تكون مفيدة بالنسبة لمتخذ القرار الذى يسعى إلى التوجه الصحيح.

فأغلب الديموغرافيين ـ مثلا ـ يرون أن النقص الذى سيحدث فى العمالة سيكون نتيجة لانحسار عدد المواليد. و يتنبأ كثيرون بأن هذا النقص سيجذب نسبا كبيرة من النساء لأسواق العمالة، مما يؤدى إلى انخفاض معدلات الخصوبة كنتيجة منطقية. فيما يذهب آخرون ـ مع ذلك ـ إلى أن المتزوجين من الشباب يستطيعون أن يكسبوا دخلا وافرا فى ظروف ندرة العمالة بحيث تستطيع زوجاتهم ترك العمل إن رغبن فى ذلك[1]. تؤكد هذه الصورة، والصور المماثلة لها، الأهمية المتزايدة للجانب المتعلق بتوجيه السلوك فى المنظمات ـ البيئة التى تعمل فيها المنظمات. يقسم هذا الفصل دراسة البيئات التنظيمية إلى قسمين : أولا، سنلقى نظرة فاحصة على البيئة الخارجية مع التركيز على العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والتقنية. وسيتبع ذلك عرض للبيئات الداخلية للمنظمات، وخاصة ثقافتها الداخلية.

البيئة الخارجية :

المنظمات، على اختلاف أنواعها، فى تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية[2]. وتشمل العناصر الهامة فى البيئة، والتى لها تأثير مباشر على المنظمة، الموردين والعملاء والمنافسين والجهات الحكومية والمجتمع بوجه عام. و يتميز التفاعل بين المنظمة والبيئة بالاتساع والتنوع اعتمادا على المنظمة المعنية. فشركة ايلى ليلى (Eli Lilly)، إحدى شركات الأدوية، على سبيل المثال، تهتم كثيرا بامدادات المواد الخام من شركات المواد الكيماوية، واعتماد الأدوية الجديدة من إدارة الأغذية والدواء الفيدرالية، ومعرفة منتجاتها من قبل الأطباء، وقرارات الشراء للصيادلة. من ناحية أخرى، تحتاج شركة نيو بورت نيوز (New Port News)، لبناء السفن، إلى طلبات سفن جديدة من سلاح البحرية والشركات الخاصة، والصفائح المعدنية من شركات عديدة وعلاقات عمل طيبة مع الهيئات النقابية الممثلة للعاملين، واعتماد سياساتها المتعلقة بالتوظيف من قبل لجنة توازن فرص التوظيف (EEOC). ولتغطية هذا الموضوع بصورة ملائمة، سيركز عرضنا للبيئة الخارجية على مسالتين هما عناصر البيئة والأبعاد البيئية.

عناصر البيئة :

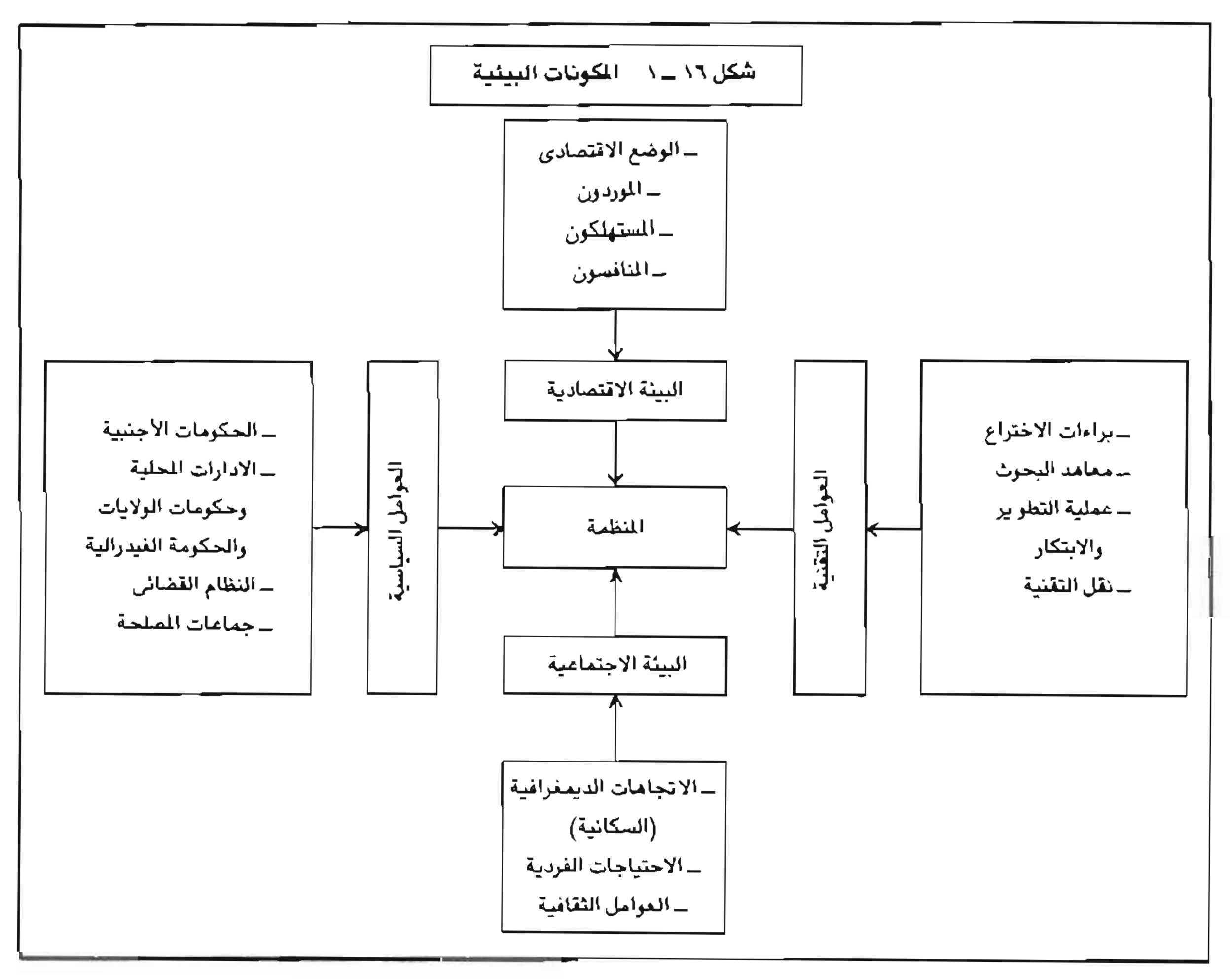
هناك قوى خارجية عديدة تؤثر فى العمليات اليومية لأى منظمة، هذه القوى التى تمثل البيئة الخارجية، معروضة فى شكل ١٦ ـ ١، هناك على الأقل ثلاث حالات تنطبق على بيئة اى منظمة :

اولا ـ حيث إن هناك مجموعات عديدة فى البيئة تتفاعل مع المنظمة فمن المفيد تصنيفها إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية.

ثانيا ــ تؤثر العوامل البيئية فى منظمات معينة بطرق مختلفة. فللبيئة التقنية ــ مثلا ــ أهميتها الأساسية للشركات العامة فى مجال الحاسب الآلى، فيما تكون أهميتها أقل بالنسبة لشركات صناعة الأثاث.

ثالثا ــ للتغيرات التى تحدث فى بعض العوامل البيئية فى أى من الأوقات تأثير على منظمة ما أكثر من تأثيرها على أخريات. والتغيرات فى طلبات المستهلكين للسيارات مثلا يمكن أن تفضى إلى مراجعة جداول الانتاج، وتسريح العمال، فى فترة وجيزة من الوقت. ومن جهة أخرى يؤثر القرار الحكومى بتحديد عدد الأميال للجالون الواحد بالنسبة للسيارات على هذه الشركات لفترة زمنية أطول.

كمثال توضيحى أخر، يعرض جدول ١٦ ــ ٢ العوامل البيئية الأربعة لجامعة مدعوة من قبل حكومة الولاية وشركة للطاقة. و يوضح هذا الجدول والنقاش اللاحق كيف تتفاعل البيئة الخارجية مع أعمال المديرين وكيف تؤثر فيها.



البيئة الاقتصادية : تقوم أغلب المنظمات بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات للاستهلاك فى مجتمع اقتصادى تنافسى. ولذلك تتضمن البيئة الاقتصادية الوضع الاقتصادى للبلاد إلى جانب الموردين والعملاء والمنافسين.

الحالة الاقتصادية : يمكن أن يكون للحالة الاقتصادية العامة للبلاد أثر كبير على نشاط المنظمة والمدير على السواء. ومن أصدق الأمثلة على ذلك حالة الشركات الأمريكية لصناعة السيارات. فالمنافسة الخارجية فى مجال صناعة السيارات تشكل تحديا فى حد ذاتها، إلا أنها حينما يجتمع معها التذبذب فى نسب الفوائد على القروض والتضخم والبطالة، فان ذلك يجعل عملية التغيير مربكة. فالدرس واضح بالنسبة لصناعة السيارات والصناعات الأخرى ــ وهو أنه لابد لعملية التخطيط أن تأخذ فى اعتبارها الاتجاهات الاقتصادية.

الموردون : لابد للمنظمات من الحصول على المواد الخام والعمالة والمعدات والدعم المالى من البيئة حتى تتمكن من تصنيع منتجاتها، وإنتاج خدماتها. وتمثل الموارد المادية والبشرية والمالية المواد الخام اللازمة لأغلب المنظمات.

بالنسبة للخامات المادية لنأخذ بيئة، شركة للكهرباء تستخدم الفحم الحجرى لتوليد الطاقة. على موظف المشتريات بالشركة مسئولية مضاعفة من **ثلاثة أوجه** :

الحصول على إمداد مستمر من الفحم ذى الدرجة النوعية العالية، **وشراء الفحم بادنى الأسعار، وتجنب الاعتماد أكثر مما ينبغى على مورد واحد فقط**. فالاجراء المعتاد هو الحصول على عروض من الموردين تتضمن السعر، والنوعية والكمية، واختيار أقل عرض أو عرضين من تلك العروض.

تحتاج المنظمات، أيضا، إلى **الموارد البشرية** لانتاج السلع والخدمات. فى بعض الحالات، توفر عقود العمل بين الادارة والنقابات العمالية جزءاً كبيرا من العمالة المطلوبة،وفى حالة عدم وجود اتحادات نقابية يتوقف الحصول على الأشخاص المناسبين على ظروف العرض والطلب المتغيرة فى سوق العمالة. فخلال نهاية السبعينيات -مثلا- اشتد الطلب على المتخصصين فى نظم الحاسب الآلى ومهندسى التنقيب عن البترول وفئات معينة من المهنيين المتخصصين فى مجال البناء، فيما شهدنا طلبا متزايدا على المتخصصين فى مجالات العلوم والمهندسين والفنيين فى فترة التسابق على غزو الفضاء فى الستينيات من هذا القرن. ولجذب هؤلاء المتخصصين والاحتفاظ بهم يتعين على المنظمات عرض أجور تنافسية وظروف عمل جيدة ومزايا إضافية للعاملين. ومن جهة أخرى، شهدت نفس الفترة عرضا يتجاوز الطلب من المتقدمين لوظائف التدريس فى المدارس الابتدائية والثانوية حيث تنافس العديد من الأفراد المؤهلين على عدد محدود من الوظائف. و بناء على ذلك توافرت الفرصة للمنظمات لاختيار أفضل المتقدمين.

من الممكن أن توفر **الموارد المالية** للمنظمات من قبل مصادر للتمويل مثل الأسهم والسندات، ومن البنوك التى تمنح الحد الأقصى من الاعتماد لتمويل العمليات اليومية. وتتأثر الموارد المالية أيضا، مثل الموارد البشرية، بعوامل العرض والطلب فى البيئة. كما يوفر النمو الاقتصادى المطرد إلى جانب الأداء المالى السابق المتميز للمنظمة إمكانية بيع أصولها وموجوداتها وإصدارات الديون دون عناء. ومن ناحية أخرى، فان الاقتصاد الذى يتعرض لحالات من الكساد أو الأداء المالى المنخفض يضع المنظمة التى تبحث عن الدعم المالى فى موقف صعب.

العملاء والمنافسون : يمكن النظر إلى علاقة المنظمة بالمنافسين والعملاء من **منظورين -على الأقل- يتعلقان بالبيئة** :
اولا -باستخدام المصطلحات الاقتصادية، يمكننا تصنيف العلاقات الخارجية على أساس أنها تنافسية وشبه محتكرة أو احتكارية. فالبيئة التنافسية تنشأ حينما يكون هناك عدد كبير من المشترين والبائعين (المنتجين) لسلع وخدمات. فالمطاعم ومحلات بيع الملابس فى منطقة حضرية، مثلا تدخل ضمن هذا التصنيف، و يكون التركيز، فى مثل هذه الحالات، على السعر، والدرجة النوعية (للمنتج أو الخدمة) وخصائص المنتج. أما البيئة شبه الاحتكارية فيوجد فيها عدد قليل من البائعين أو المنتجين ولكن عدد المشترين فيها كبير. ومن أمثلة ذلك، مصانع الاطارات والسيارات ووقودها، ففى بيئات كهذه تصبح الفروق فى الأسعار، ونوعية المنتج عاملا هاما. أخيرا، تنشأ البيئة الاحتكارية حينما يكون هناك بائع واحد، وعدة مشترين أو زبائن. فشركات الخدمات مثل الكهرباء، والغاز الطبيعى وخلافها -تقع ضمن هذه الفئة إلا أن إجراءات رفع القيود على النشاط قد تغير هذا الوضع.

وتتمثل الطريقة الثانية للنظر فى علاقة المنظمة والزبائن والمنافسين فى النظر فى مدى توفر منتجات وخدمات بديلة. فعلى سبيل المثال، تواجه شركات الطيران، فى موسم الاجازات، منافسة ليس من شركات الطيران الأخرى فحسب، بل من السكة الحديد وخدمات النقل البرى (الحافلات) وشركات استئجار السيارات، وقد تختار العائلات التى تبحث عن مأوى لها، أثناء العطلة، منزلا عاديا أو منزلا فى المدينة أو شقة سكنية. كما أن الخيارات التى ستتوافر لدينا فيما يتعلق بمصادر الطاقة، فى المستقبل القريب، ستشمل البترول والغاز والفحم الحجرى والطاقة الشمسية والنووية ومصادر خارجية أخرى بديلة مثل الطاقة الحرارية لباطن الأرض واستخدام تيارات المحيطات.

شكل ١٦ ـ ٢ مكونات بيئتين مختلفتين

المكونات	جامعة مدعومة من الولاية	شركة للطاقة
العنصر الاقتصادى الوضع الاقتصادى للبلدان المختلفة، العلاقات مع الزبائن والموردين والمنافسين.	تزايد تكاليف التعليم، انخفاض عدد الطلاب المسجلين، العلاقات مع المؤسسات الخاصة والجامعات الأخرى.	تزايد تكاليف الانتاج: تذبذب الطلب: وتباين احتياجات الزبائن.
العنصر السياسى الجو السياسى العام للمجتمع، فكرة واتجاهات الجمهور نحو المنتجات والخدمات.	حجم التمويل من الولاية، شروط التثبيت فى الوظيفة، انتظام أعضاء هيئة التدريس فى الاتحادات النقابية.	المصادرة والاجراءات الرقابية، حظر البترول، التاميم من قبل الدول الأجنبية، منظمة الدول المصدرة للبترول..
العنصر الاجتماعى التحولات الاجتماعية والثقافية العامة فى المجتمع.	المسائل المتعلقة بتقويم الشهادة الجامعية، برامج التعليم المستمر، السياسات الداخلية لشؤون الموظفين	الاتجاهات نحو أسعار الوقود، الاقتصاد فى الطاقة، الاهتمام بالتلوث والقضاء على الموارد الطبيعية، القضاء على التفرقة فى التوظيف.
العنصر التقنى مدى توافر الموارد والعوائق التى تواجه المنظمات: مستوى التقنية.	توفر مساندة على مستوى عال من التأهيل العملى، ابتكار وسائل تعليمية مثل الحاسب وشرائط الفيديو... الخ	نقص مصادر المواد الخام (مثل البترول الخام): مصادر بديلة للطاقة (مثل الطاقة الشمسية والنووية والفحم).

البيئة السياسية: تعمل المنظمات بكل أنواعها ضمن نظم سياسية مختلفة للتفاعل بين المنظمة والبيئة السياسية بوجه عام فى تأثير متبادل، حيث تحاول المنظمات من جهتها التأثير على النظام السياسى لتزيد من فرص بقائها. ومن أبرز مظاهر التأثر المحاولات التى تقوم بها المنظمات لكسب التأييد على كل المستويات الادارية فى الحكومة.ومن جهة أخرى هناك عناصر معينة فى النظام السياسى، مثل الهيئات الرقابية الحكومية تحاول أن تؤثر على نشاطات المنظمات بغرض حماية البيئة وسد الثغرات ضد التنافس غير المشروع وما إلى ذلك.

مصادر التأثير السياسى: تنشأ المصادر الرئيسية للتأثير السياسى من الأجهزة الحكومية على المستوى الوطنى ومستوى الولاية والادارات المحلية. وبظهور مجموعات أو هيئات مثل أوبك (منظمة الدول المصدرة للبترول)، شهدنا توسعا فى نطاق التأثير الحكومى ليشمل عدة حكومات[٢].

تتجاوز البيئة السياسية للمنظمة الهيئات الحكومية، لتشمل كل المجموعات والأفراد الذين يملكون سلطة التأثير على نشاطات المنظمات. وتشمل الجماعات المصلحة هذه، الاتحادات المهنية، ومجموعات حماية المستهلك والهيئات النقابية. وقد مارست العديد من هذه الجماعات قدرا كبيرا من الضغط والتأثير على المنظمات مؤخرا. ومن أمثلة ذلك جمعية سلامة المستهلك وجمعية سيرا (Sierra Chub) للحفاظ على الأراضى والحياة الفطرية، واتحاد العمل الأمريكى لحماية مصالح العاملين، فيما تتمثل جماعات أخرى فى المنظمة الوطنية للصناعة والغرف التجارية المحلية.

نشاطات مصادر التأثير السياسى : أصبح التفاعل بين المنظمات والحكومة الفيدرالية أكثر عمقا وأوسع نطاقا خلال الثلاثين سنة الأخيرة، ففى بعض الحالات يكون جزء الحكومة الفيدرالية مثل وزارة الدفاع، مستهلكا للمنتجات والخدمات، على أن هذه التفاعلات تتضمن فى أغلب الحالات، العلاقات بين المنظمة والأعداد المتزايدة من الهيئات الرقابية لنشاطاتها حيث تضع هذه الهيئات نظما واجراءات يتعين على المنظمات العمل بموجبها أو التقيد بها وضبط نشاطها للتأكد من تقيدها بهذه النظم والاجراءات.

قد تركز هذه الهيئات الرقابية على نشاط صناعى معين، أو نشاطات تنظيمية محددة؛ فالوكالة الفيدرالية للطيران تراقب شركات الطيران والطائرات، وتراقب هيئة مراقبة السندات والأوراق المالية المنظمات العاملة فى مجال السندات والأسهم، فيما تراقب الادارة الفيدرالية للأدوية صناعة الأدوية. والهيئة الفيدرالية للاتصالات المؤسسات العاملة فى مجال الاتصالات اللاسلكية.

هناك هيئات أخرى تركز على مجالات أوسع : هيئة حماية البيئة، تعنى بشؤون البيئة، وتهتم إدارة السلامة المهنية والصحية (OSHA) بسلامة وصحة العاملين، وتحاول لجنة مراقبة تساوى فرص التوظيف القضاء على مظاهر التفرقة فى العمل. كما تهتم المنظمات أيضا بقرارات الكونغرس حيث تؤثر التشريعات على عمليات الدمج المحتملة وقوانين الضرائب والتجارة الخارجية.

وبالاضافة إلى هذه الاجراءات الفيدرالية، يتعين على المديرين التفاعل مع حكومات الولايات والادارات المحلية حول بعض المسائل مثل : ضرائب أرباح الشركات التى تفرضها حكومة الولاية، أو الادارات المحلية، والأنظمة التى تحدد النطاق الجغرافى لممارسة النشاط والخدمات الحكومية (مثل الشرطة والدفاع المدنى).

لقد أصبحت جماعات المصلحة ضمن نطاق التأثير فى النشاطات التنظيمية ومن أمثلة ذلك، مقاطعة الزبائن لمنتجات وخدمات معينة، وتوقف أصحاب الشاحنات عن العمل احتجاجا على تحديد السرعة القصوى للسير وارتفاع أسعار الوقود، والتظاهرات ضد استخدام الطاقة النووية، والدعاوى المدنية المرفوعة ضد شركات الخدمات من قبل جماعات مصلحة معينة بسبب ارتفاع رسوم تلك الخدمات.

يمكن النظر لتأثيرات تلك الضغوط السياسية على المنظمة، خاصة تلك التى تمارسها الهيئات الرقابية الفيدرالية، من ثلاث زوايا ــ أولا ــ هناك مكاتب معينة تعود للمنظمة نتيجة تأثير هذه القوى عليها. فأغلب الناس يتفقون على أن العمال قد استفادوا من إجراءات إدارة السلامة المهنية والصحية وأن المجتمع قد أصبح فى وضع أفضل من الناحية الصحية بسبب الفحص الدقيق الذى تجريه الادارة الفيدرالية للدواء على الأدوية الجديدة، وخلو الهواء والمياه من التلوث بسبب الحماية التى توفرت بسبب القرارات التى تتخذها هيئة حماية البيئة.

وفى الوقت الذى تجنى فيه المنظمة مكاسب من التزامها بتوجيهات الحكومة الفيدرالية، فهناك أيضا تكاليف تترتب على ذلك حيث يمكن أن تتمثل هذه التكاليف فى صورة نشاط إضافى فى مجال بحث وتطوير منتجات جديدة، (التكاليف الضمنية) المرتبطة بتأجيل طرح المنتج فى الأسواق. والذى كان من الممكن أن يحقق مزية تنافسية للمنظمة، والتكاليف الدائمة والمستمرة المرتبطة باستكمال الكم الهائل من الأوراق الرسمية التى تطلبها الادارات الفيدرالية[٥].

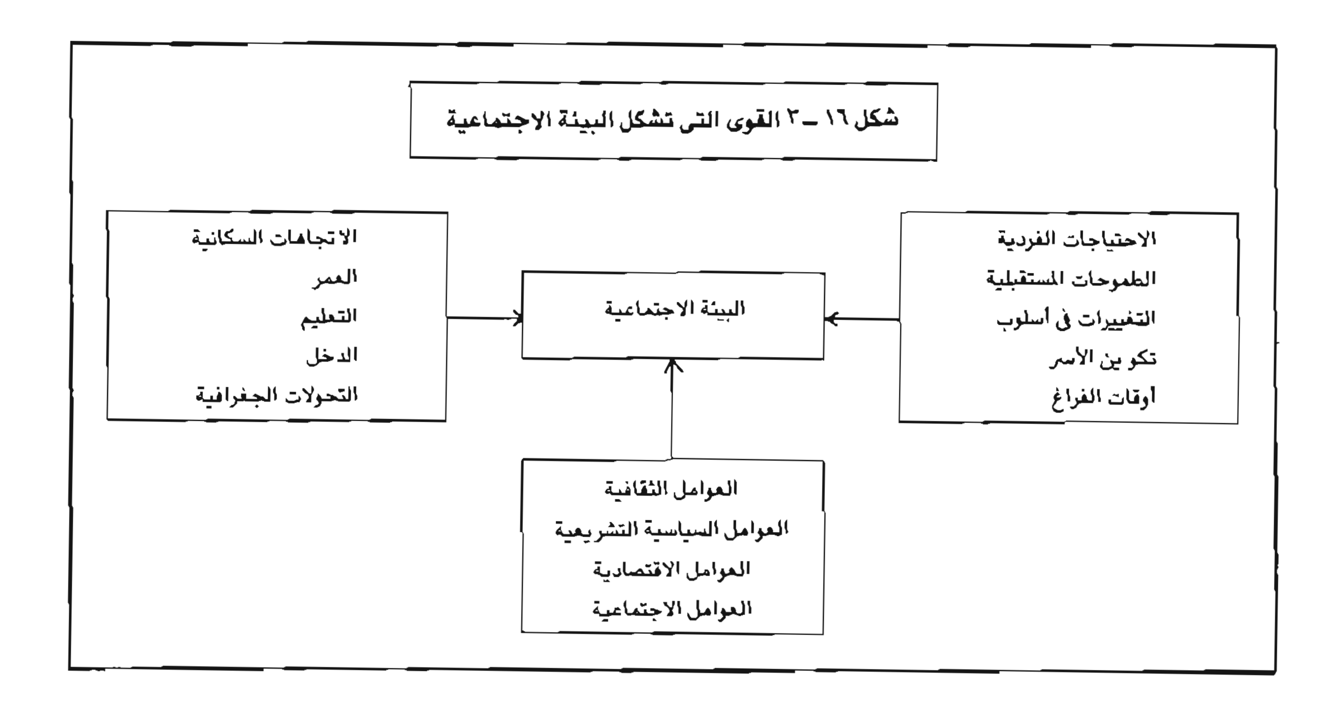
اخيرا، وهذه أهم نقطة فى نقاشنا، يمكن أن تكون عناصر البيئة السياسة قيودا على حرية المدير فى التصرف. حيث إن التعامل والتوافق مع هذه العوامل يضيف قدرا من الغموض إلى وظيفة المدير، بحيث يعتقد البعض أن ذلك قد يفضى إلى مستويات منخفضة من الكفاءة والفعالية، أما مسالة ما إذا كانت البيئة السياسية تؤثر سلبا على أداء كثير من المنظمات، فهذا خارج نطاق هذا الكتاب، كما أنها لا تدخل عادة ضمن نطاق مسئولية أغلب المديرين إنما المهم هو أن للبيئة السياسية أثرا على المنظمات وسوف تستمر الحال على ذلك.

البيئة الاجتماعية : تؤثر البيئة الاجتماعية ــ والتى تشمل التوجهات غير الرسمية المرتبطة بالعادات والثقافة المحلية واتجاهات السكان ــ على الكيفية التى تعمل بها أغلب المنظمات والمديرين. وقد تتباين هذه التوجهات من بلد أو منطقة إلى أخرى، وقد تختلف اختلافا كبيرا مقارنة بالبلد «الأم للمنظمة». فمعرفة البيئة الاجتماعية عنصر هام جدا من عناصر وظيفة المدير. سيتركز هنا نقاشنا على ثلاثة عناصر تتعلق بالبيئة الاجتماعية، وهى : الاتجاهات الديمغرافية، والاحتياجات الفردية، والاختلافات الثقافية. وهذه العناصر موضحة بشكل ١٦ ــ ٣.

الاتجاهات الديموغرافية : تؤثر التحولات الجوهرية فى الخصائص الديمغرافية للسكان على المنظمات من حيث : طبيعة القوى العاملة، والملامح البيانية للمشترين أو الزبائن. فقد أصبحت أغلب المنظمات مثلا أكثر معرفة بالخصائص المتغيرة للكفاءات الادارية المتوافرة. وقد أشار تحليل الاتجاهات إلى أن المديرين فى فئة خمس وأربعين إلى ستين سنة من العمر ــ وهم الأفراد الذين يجرى العرف بأنهم

الأكثر خبرة ـ يشكلون حوالى ٧٥٪ من عدد المديرين المطلوب٦، فيما يشكل المديرون الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ عاماً حوالى ٤,٣ ملايين فى عام ١٩٨٥ بزيادة ٣٥٪ عما كانوا عليه فى عام ١٩٧٠. فالسؤال الأساسى لا يتركز فقط فى من يدير المنظمات! بل من يقوم بتدريب هذا العدد الكبير والاشراف عليه، الذى صعد الدرجة الأولى من سلم الادارة، فقد تكون هناك حاجة إلى إجراء تغييرات فى تخطيط المسار المهنى وطريقة الحصول على العاملين وتدريبهم.

أصبحت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات فى الملامح السلوكية للمستهلكين أيضا، فقد بدأ الذين ينادون بزيادة المواليد فى تكوين عائلات لهم و يميلون إلى الغنى أكثر من القطاعات الأخرى للسكان، ولذلك ظهرت للمنظمات ضرورة تفسير نشاطاتها التسويقية بحيث تستقطب القوة الشرائية لهذه المجموعة المؤثرة والغنية. وتمثل التغييرات فى (الموضة)، والكماليات الفاخرة، والأسعار، وتأثيث المنازل جزءاً من النشاط التسويقى للمنظمة، وحتى مطاعم الوجبات السريعة، مثل ماكدونالد، تدخل تغييرات على قائمة الأطعمة لتشمل وجبات الافطار والعشاء لجذب هذا القطاع من السكان.



الاحتياجات الفردية: تحس المنظمات بالتغييرات فى الأنماط الديموغرافية فى بعض الحالات، عندما يغير الأفراد من رغبتهم فى إشباع حاجات مختلفة من خلال وظائفهم. وقد لوحظ حاليا نوعان أساسيان من التغيير أولهما التركيز المتزايد على إشباع حاجات التطور الذاتى والتقدم المهنى٧. فكثير من العاملين يريدون تحقيق حاجات أخرى من الوظيفة بخلاف المال والأمان، و ينظرون إلى الوظيفة باعتبارها فرصة للتعلم والتطور المستمر تتطلب لاحراز تقدم وظيفى مستمر.

ثمة اتجاه آخر يمكن أن يرتبط بالأنماط الديموغرافية، يتمثل فى التغيرات التى تحدث فى أسلوب الحياة. فالأفراد والأسر أكثر حركة وتحولا، و يتجه كثير من الناس إلى إظهار الابداع والابتكار فى حياتهم الشخصية من خلال الهوايات مثلا. ولتحقيق ذلك على سبيل المثال، يحتاج الأفراد إلى وقت متسع (لممارسة هواياتهم) وقد أقرت كثير من المنظمات هذه الحاجة من خلال تقصير أو تعديل أسبوع العمل، وهناك صيغ عديدة لهذه الفكرة، حيث يتعين على الأفراد العمل لفترة أربعين ساعة فى الأسبوع، ولكن يمكنهم العمل لنفس العدد من الساعات فى مدى أربعة أيام أو أربعة أيام ونصف اليوم.

الاختلافات الثقافية : تم تعريف الثقافة بطرق مختلفة. فهى تتعلق، فى الأصل، بالاتجاهات والمعتقدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتشريعية للمجتمع. وقد أدت دراسة الثقافة وتأثيراتها على الادارة، مؤخرا، إلى دراسة الادارة المقارنة حيث خصص قدر كبير مما كتب فى هذا المجال للدراسات التى تناولت عدة ثقافات فى محاولة لدراسة الخصائص السلوكية والأداء للعاملين فى جميع أنحاء العالم.

ومن الممكن ان تسهل العوامل الثقافية الأداء او تعوقه. ومن هنا يتعين على المديرين معرفة الآتى :

العوامل السياسية والتشريعية : لكل بلد قوانينه وأنظمته التى تحكم نشاطات المنظمات وأعمالها. وتتوافق العديد من هذه الأنظمة مع الجو السياسى السائد فيها. فقد تجد إحدى الشركات الكندية، مثلا، أن ممارسة نشاطها فى الولايات المتحدة لا يختلف عن بلدها «الأم» ولكنها تجد اختلافات كبيرة فى ممارسة نشاطها فى أمريكا الجنوبية مثلا.

غالبا ما تتوقع الشركات المتعددة الجنسيات وجود لوائح وأنظمة مثل : وضع قيود حول من تستخدمه المنظمة (التوظيف)، وقوانين ضرائبية تأتى على جزء كبير من الأرباح المكتسبة، وقوانين تحد من العمليات الخارجية وحق الملكية فى البلد المعين وقوانين أو تقاليد تتعلق بمدى مشاركة العمال فى عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات ولوائح تقضى بمناقشة وإقرار القرارات اليومية للمنظمة من قبل مسئولين حكوميين فى مستويات عالية[٨]. فشركات البترول المتعددة الجنسيات التى تعمل فى أمريكا الوسطى والجنوبية، على سبيل المثال، عليها تعيين نسبة كبيرة من العمال والمديرين من السكان المحليين. زيادة على ذلك، يحظر عليها فصل العاملين من الخدمة مع ضرورة حضور مسؤولين حكوميين فى مواقع نشاط الشركات؛ لمراقبة العمليات اليومية، كما يفرض عليها نقل منتجاتها بواسطة ناقلات بترول تملكها الحكومة وتوافق عليها.

العوامل الاقتصادية : يتسم الاقتصاد الأمريكى بسيادة دافع التنافس الذى لا يوجد بكثرة فى دول أخرى. ففى الدول الاشتراكية – مثلا – يكون المشترى الوحيد للمنتجات التى يتم تسويقها أو تصنيعها فى هذه الدول هو الحكومة.زيادة على ذلك، تحظر كثير من الدول (على الشركات) تحويل نسبة كبيرة من أرباحها المكتسبة، خارج تلك الدول،كما تفرض عليها إعادة استثمار نسبة من تلك الأرباح . كما أصبحت العمالة أيضا عنصرا اقتصاديا هاما، إذ أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل بالكفاءة المطلوبة بسبب القيود أو المتطلبات المفروضة على عدد العاملين اللازم استخدامهم؛ أى قد يفرض على إحدى الشركات استخدام عاملين أقل كفاءة بدلا عن أداء العمل آليا. وأخيرا تصر بعض الدول على امتلاك جزء من فرع الشركة العاملة فيها التابع للشركة المتعددة الجنسيات[٩]. ومن المألوف أن تتعرض ممتلكات لشركة ما بعد مرور فترة من الزمن، أو حينما يتغير نظام الحكم فى ذلك البلد، للتأميم من قبل حكومة تلك البلاد.

العوامل الاجتماعية : تتباين الأنماط السلوكية للعمال فى البلدان الأخرى بصورة كبيرة حيث تجد أن الدافع للعمل بكد ومثابرة – مثلا – قد يكون أقوى من الرغبة فى النشاط الحر فى أوقات الفراغ، أو النشاطات الأخرى، وهذا ينطبق بوجه خاص على الدول المتخلفة (النامية). وحتى فى بعض المجتمعات المتقدمة مثل السويد، نجد بعض القوانين التى تجيز للعمال أن يكسبوا أكبر قدر من المال من مال التأمين للعاطلين عن العمل يعادل ما يكسبونه من العمل العادى لتلك الفترة. كذلك نجد أن الدور القيادى للمدير، والذى أصبح راسخا فى ثقافتنا، غير مقبول تماما فى مجتمعات أخرى. ففى بعض الحالات، صادفت المنظمات صعوبة فى إفهام المديرين الأجانب ضرورة قبولهم المسئولية وبسط سلطتهم على العاملين الآخرين. وفى اليابان، نجد نظام التوظيف مدى الحياة لايقيد فقط عملية اختيار العاملين، ولكن أيضا عملية مكافأتهم[١٠]. فحيث يعتمد النظام اليابانى جذريا على مبدأ الأقدمية، فان ذلك يقيد استخدام نظام الجدارة، (أى المكافأة على اساس مستويات الأداء الفردى) مما يحد من التأثير الدافعى للادارة. أخيرا، على المديرين أن يدركوا أن التوافق والانسجام مع جماعات معينة يمكن أن يشكل عاملا (اجتماعيا) هاما. فقد تعكس العضوية فى بعض الجماعات – على أساس الجنس أو العمر أو الطبقة الاجتماعية أو الدين أو الرابطة (الاتجاهات) السياسية – مدى إمكانية الفرد للوصول إلى الموارد الاقتصادية، والعلاقات الاجتماعية، وبالتالى إلى القوة والنفوذ، ولا يؤثر ذلك على الأشخاص الذين يمكن أن توظفهم المنظمة فقط، بل وأولئك الذين يتعين على المنظمة أن تتفاعل معهم لتؤدى عملها بأكبر قدر ممكن من الفاعلية.

ستستمر العوامل الاجتماعية من الاعتبارات الهامة بالنسبة للمديرين الذين يعملون فى مجتمعات أجنبية. ومع ذلك و بالرغم من بعض السلبيات، يجب ألا تغيب عن المديرين حقيقتان مهمتان :

ـ أولا ـ تحقق العديد من عمليات الشركات المتمركزة فى الولايات المتحدة أرباحا كبيرة، وفى بعض الحالات تحقق عائدا أكبر من عائد العمليات التى تتم محليا، وهذه المنظمات هى تلك التى تأقلمت وتكيفت مع البيئة ـ وهى البيئة الثقافية فى هذه الحالة.

ثانيا ـ لبعض الشركات الأجنبية أصول كبيرة فى الولايات المتحدة. فشركة فولكسواجن، مثلا، تملك مصنعا كاملا لتجميع السيارات فى أمريكا، كما تملك شركة شل ـ وهى شركة أجنبية ـ وشركة البترول البريطانية الجزء الأكبر من أسهم شركة سوهيو (Sohio) وهى إحدى أكبر الشركات التى تسهم فى إنشاء خط أنابيب البترول فى الاسكا (ALaska)[١١].

البيئة التقنية : لا تتميز التطورات التى تحدث فى البيئة التقنية ـ من وجهة نظر الادارى ـ بأنها أسرع ما يكشف عنها فقط، ولكن من الممكن أن يكون لها أثر بعيد المدى فى نمو وتطور المنظمة. فقد أثبت ظهور تقنية الحاسبات الآلية الصغيرة ـ والتى أدت إلى تطوير الآلة الحاسبة الصغيرة ـ مثلا، بأنه نعمة بالنسبة لصناعة معدات المكاتب والأعمال إلا أنها، من جهة ثانية، قضت على سوق المسطرة الحاسبة تقريبا.

السلوك فى المنظمات

المديرون اليابانيون فى مواجهة العمال الأمريكيين

حينما بدأت الشركات اليابانية فى استثمار أموالها وامكانياتها فى الولايات المتحدة، اعتقدت أنها قد وجدت بيئة طيبة يمكن أن تكرر فيها تجربتها الناجحة (فى بلدها الأم) فى مجالات التصنيع والادارة، إلا أن فى تجربة مصنع شركة الهوندا لتجميع السيارات فى ميرزفيل بولاية أوهايو، كانت هناك شائبة جديدة بالبيئة لم تحسب لها الشركات فى تخطيطها وهى ما يسمى بنقابة العمال، ففى مصنع ميرى زفيل حدث تحد بين ٢٥ عاملا يرتدون قبعات هوندا الخضراء مع علامة الشركة أو قبعات زرقاء مع شعار اتحاد عمال صناعة السيارات، تحاول النقابة تنظيم المصنع.

حينما تكون هناك أى محاولة لتنظيم العاملين، فان المخاطر تمس كل الأطراف المعنية. فصنع الهوندا يمر بتوسع كبير. فاذا نجحت نقابة العمال وسادت فان ذلك قد يعنى زيادة فى تكاليف الانتاج وانخفاض فى درجة مرونة العمليات.فنجاح النقابة سيعود بالفائدة لاتحاد عمال صناعة السيارات،و بما أنه سيكون أول مصنع للسيارات تملكه اليابان و يتم تنظيمه ضد رغبة الشركة، فسيساعد ذلك على تبديد فكرة أن الاتحادات النقابية تفقد سيطرتها ونفوذها، إلى جانب ذلك فان الشركات اليابانية الأخرى العاملة فى الولايات المتحدة أو التى تفكر فى ذلك ترقب بدقة ما يجرى فى شركة الهوندا.

ولمقاومة تأثير النقابة، تعمل الهوندا بجد ومثابرة فقد قامت برفع أجر الساعة إلى ما يعادل متوسط الأجر فى هذه الصناعة تقريبا، وأقامت مراكز رياضية وترفيهية، ووضعت برنامجا للتسليف والادخار للعاملين. فقد يكون العاملون من أهم ما تمتلكه شركة الهوندا. فالنظام النقابى يتصارع مع الثقافة الزراعية السائدة فى هذا الجزء من نقطة وسط الغرب. ولذلك فان توظيف العمال من الشباب (متوسط أعمارهم ٢٧ عاما) ودفع أجور تزيد عن معدلات الأجور السائدة فى تلك المنظمة، لا يضر كثيرا.

من ناحية ثانية، وجد اتحاد عمال صناعة السيارات قضية تثير رد فعل العمال وهى سرعة خط التجميع،إذ يعمل بسرعة فائقة تضطر العمال إلى العدو بين نقاط التجميع ـ فى بعض الأحيان ـ لاستكمال حصصهم المقدرة من الوحدات. كما تشمل القضايا الأخرى التى يمكن أن يقلق العمال لها، عدم وجود سياسة للاجازات المرضية، وعدم إمكانية شغل وظيفة محددة (حيث يعمل العمال على نحو متعاقب فى نقاط التجميع المختلفة دون إشعارهم رسميا بذلك)، وفلسفة إدارة شركة هوندا التى تنطوى على الأضواء.

حتى فى حالة اتجاه عمال صناعة السيارات فى محاولة للتنظيم فانها غير مضمونة إذ لا يتعين فقط على الاتحاد تحقيق مكاسب للعمال نتيجة التحاقهم بعضويته، بل لا بد من التعاون مع إدارة الشركة لضمان تحقيق أرباح للمصنع. فلا أحد يرغب فى أن يتوقف نشاط الشركة فى ميرى زفيل.

ماخوذ عن : D. Buss and J. Bussey. "Japanese Management Confronts U.S. Union In Election at Honda", The Wall Street Journal, Dec. 27, 1985, p. 13.

يهتم المديرون، بوجه عام، بعنصرين من عناصر البيئة التقنية وهما عملية الابداع والابتكار وعملية نقل التقنية. وتشير عملية الابتكار إلى الجهود العلمية الأساسية الرامية إلى تطوير تقنيات وعمليات وأساليب ومنتجات جديدة[١٢]، و يطلق عليها مصطلح البحث والتطوير. ومن أمثلة ذلك تطبيقات اللزر والتظهير الذاتى لأفلام التصوير التى أنتجتها شركة بولارويد.

تتضمن عملية نقل التقنية، أخذ المكتشفات الحديثة من المختبر إلى المجال العلمى (السوق) أى تحويل التطورات العلمية إلى منتجات وتطبيقات مفيدة[١٣] ـ و يمكن أن يحدث نقل التقنية داخل الصناعة و بين الصناعات المختلفة. فأجهزة تسجيل الأشرطة المرئية (الفيديو) كانت تستخدم أصلا بواسطة شبكات التلفزيون وحولت إلى إنتاج تجارى تتوافر اليوم فى كثير من المنازل. وكذلك قامت التقنية ـ فى أقل من عشرين عاما ـ بتصغير حجم الحاسب الآلى وزيادة كفاءته بحيث أصبح متوافرا لدى المؤسسات والشركات الصغيرة وللاستعمال الشخصى، كما يمكن أن تتداخل التقنية فى الصناعات الأخرى؛ فتقنية الليزر، مثلا، لا تستخدم فقط فى إجراء العمليات الجراحية، بل وتستخدم أيضا فى الكشف عن التشققات فى المنتجات المعدنية وتصدعها، ونقل الذبذبات الصوتية فى أجهزة الاتصال اللاسلكية.

للتطورات التى تحدث فى البيئة التقنية، على الأقل، دلالتان هامتان بالنسبة للمديرين :

اولهما ـ أن التأثير الأساسى للتقنيات الحديثة قد ظهر فى زيادة معدل تلف تلقى السلطة والتنافس. و يمكن درء المخاطر التى تتضاعف بالتطور السريع للتقنية، بتحديد فرص جديدة لتسويق منتجات الشركة وخدماتها.

ثانيا ـ لابد لكثير من المنظمات من استحداث طرق متطورة للرصد والمتابعة والتنبؤ، حيث يتعين على المديرين تنمية مهارات تشخيصية لرفض ومتابعة التطورات التقنية الجديدة، داخل وخارج مجالات نشاطهم والمحافظة على الوضع التنافسى لمنظماتهم.

أبعاد البيئة :

يصلح العرض الذى قدمناه عن العوامل الفردية لبيئة المنظمة ـ الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ـ كأساس تقوم عليه أبعاد بيئة المنظمة، وكما يوضح شكل ١٦ ـ ٤، فاننا قد حددنا جانبين أساسيين للبيئة هما : درجة التغيير ودرجة التعقيد فى (البيئة)[١٤].

درجة التغيير :

يتعلق هذا الجانب بمدى استقرار أو التغير المستمر للبيئة. لذلك يصف هذا الجانب مدى إمكانيةالمدير التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛ لأن حدوث وضع معين فى البيئة يتكرر بمرور الوقت، أو ما إذا كان التغييرات تحدث بصورة متكررة تجعل إمكانية التنبؤ بالأحداث محدودة. فمن الممكن أن يتوقع منتج الأدوات الفخارية ـ مثلا ـ أن يستمر فى إنتاج نفس نوع المنتج عاما بعد عام فيما يتعين على شرطة الآداب فى دائرة للشرطة ـ من جهة أخرى ـ معالجة كل حالة بصورة مختلفة عن الأخرى بسبب النتائج العديدة غير المتوقعة لكل حالة، فهناك عوامل متنوعة يمكن أن تجعل من البيئة : مستقرة أو متغيرة، تشمل التحولات الاقتصادية التى لايمكن التنبؤ بها، والتغير السريع فى افضليات وطلبات المستهلكين، ونظام الحكم غير المستقر. والتغيرات التى تمر دون ملاحظتها فى خصائص السكان، وتعاظم تأثير الجماعات الضاغطة والتحولات والتطورات التقنيةالسريعة. على أن مصطلح «متغيرة» لا يشير إلى العوامل البيئية المتغيرة مثل الطقس. فالطلب على غاز التدفئة ـ مثلا ـ يكون على أشده فى أشهر الشتاء. إلا أن ذلك معروف و يمكن التنبؤ به من قبل المنتج،فالعنصر المتغير على الأرجح هو العنصر غير المتوقع لأنه لا يمكن التنبؤ به على ضوء الأحوال التى كانت سائدة فى الماضى.

درجة التعقيد : من الممكن أن تتفاوت بيئة المنظمة من بسيطة إلى معقدة. فهناك عاملان يسهمان فى تعقيد بيئة أى منظمة[١٥] : **اولا** ـ تتفاوت عدد الوحدات التى يتعين على المنظمة التفاعل معها ـ أى عدد الزبائن، والموردين، والمنافسين ـ ما بين عدد محدود فى بيئة بسيطة، إلى أعداد كبيرة فى بيئة معقدة. فقد يتفاعل مدير شركة لمنتجات الألبان ـ مثلا ـ مع عدد محدود من أصحاب الماشية واثنين او ثلاثة من الموزعين فيما يتطلب الموقف من المسئول عن إحدى رحلات الفضاء لوكالة الفضاء الأمريكية (NASA) من جهة أخرى، أن يتفاعل مع أفراد عديدين وشركات عديدة ذات صلة بالمشروع. **ثانيا** تصبح البيئة معقدة بدرجة تتطلب أن تكون المنظمة على درجة عالية من المعرفة والخبرة المتطورة عن المنتجات والزبائن وغيرهم. فمدير شركة منتجات الألبان من هذه الناحية يعمل فى بيئة بسيطة لأن عملية تعبئة الألبان وتوزيعها للمحلات عملية بسيطة وغير معقدة، فيما يتعين على مسئول الرحلة فى وكالة الفضاء الأمريكية من جهة

شكل ١٦ ـ ٤ الأبعاد البيئية

درجة التغير

درجة التعقيد	المنظمة المستقرة	المنظمة المتغيرة
البيئة البسيطة	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من الزبائن والموردين والمنافسين،تحتاج للحد الأدنى من المعارف المتطورة. (١)	بيئة متغيرة لايمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من الزبائن والموردين والمنافسين. الحد الأدنى من المعارف المتطورة. (٣)
البيئة المعقدة	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها منتجات وخدمات عديدة، عدد كبير من الزبائن والموردين والمنافسين، حاجة كبيرة للمعارف المتطورة. (٢)	بيئة متغيرة لايمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات متعددة، عدد كبير من الزبائن والموردين والمنافسين حاجة كبيرة للمعارف المتطورة. (٤)

حالة عدم التأكد

مأخوذ باذن من الناشر عن : "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provide The Answers", By Robert Duncan. **Organizational Dynamics**, winter, 1979, p. 63.

ثانية، أن يكون ملما بكل عناصر العملية بدءاً بعملية دفع المركبة، والاتصالات وانتهاء بنظم السلامة وعمليات الهبوط عند العودة من الفضاء. وللقيام بهذا الدور لابد أن يتوافر للفرد مزيج من المعرفة والمهارات والقدرة على معالجة المعلومات، كما تعمل المستشفيات والمصارف التى تقدم خدمات بنكية متكاملة وشركات صناعة الحاسب الآلى فى بيئات معقدة أيضا.

رباعيات البيئة : من الطرق البسيطة لدراسة بيئة ما أبعاد بيئية معينة حيث تقسم المنظمة كل جانب أو بعد منها إلى قسمين مما تنتج عنه أربعة مقاطع رباعية، كما توضح فى شكل ١٦ ـ ٤، تمثل البيئات التى تواجهها المنظمة.

يمثل الرباعى الأول بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها تماما. وعادة ما تكون المنتجات قليلة وعدد الزبائن والموردين والمنافسين محدودا، وتوجد مثل هذه البيئة حول شركة لصناعة صناديق الكرتون، حيث استمرت بيئة العمل على حالها دون تغيير يذكر عبر الزمن،زيادة على ذلك فان مصادر المواد الخام، وعدد الشركات المنافسة والعملاء الرئيسيين كل ذلك محدود، و يمكن التعرف عليه بسهولة.

و **يشبه الرباعى الثانى** الرباعى الأول من حيث التغيير إلا أنه أكثر تعقيداً منه ـ و بعبارة أخرى، فان عدد الزبائن والموردين والمنافسين ودرجة تعقد المعلومات قد زاد عن الحالة الأولى. وتشمل الأمثلة على ذلك شركات صناعة الأدوات المنزلية مثل و يرل بول (Whirlpool) وميتاق (Maytag) ومكاتب المحاسبة الكبيرة وشركات الادخار والتسليف. ففى كل حالة لا تزيد المنافسة فحسب، بل إن تنوع واختلاف العملاء ونطاق المعرفة والخبرة اللازمة لخدمة هؤلاء العملاء أكبر بكثير مما تتطلبه شركة تصنع صناديق الكرتون.

أما المنظمات التى تقع فى **الرباعى الثالث** فبيئاتها متغيرة، و بعدد محدود من العملاء والموردين والمنافسين. و يصور هذا الوضع بيئة شركة تصنع الملابس تبيع منتجاتها لشركات للبيع بالتجزئة، وتظهر الميزة الرئيسية لطبيعة البيئة المتغيرة فى التحول السريع فى الأزياء خاصة بالنسبة للرجال والنساء من الطبقات الاجتماعية العليا الذين يسايرون الجديد من الأزياء.

وأخيرا يمثل الرباعى الرابع بيئة معقدة ومتغيرة فى آن واحد. ولا تتميزهذه البيئة بعدم إمكانية التنبؤ بالأحداث والاتجاهات فقط، بل إن عدد العملاء والموردين والمنافسين ومدى الخبرة والمعارف اللازمة للمنافسة يتجاوز الرباعيات الأخرى بقدر كبير جدا. ومن المنظمات التى تعمل فى بيئة كهذه شركات صناعة المعدات الالكترونية وبرامج الحاسب الآلى ولوازمها والآلات الحاسبة الصغيرة. ومثال آخر لذلك، مستشفى عام يعمل فى بيئة تتميز بالتغييرات المتسارعة وعدم إمكانية التنبؤ بما يحدث فيها خاصة فيما يتعلق بالابتكارات التقنية (مثل معدات التحليل والتشخيص بالكمبيوتر، ومعدات الجراحة الدقيقة، ونظم السلامة التى تعمل بنظام آلى) والجو السياسى العام (مثل التأمين الصحى العام والتشريعات المتعلقة بتحديد تكاليف العلاج) زيادة على ذلك يتعين عليها أن تواجه الزيادة المستمرة فى جمهور المستفيدين ومنافسة الأعداد المتزايدة من المؤسسات العاملة فى المجال الصحى.

غموض البيئة : كما يوضح شكل ١٦ ـ ٤، يمكن دمج جانبى البيئة لتحديد درجة الغموض فى البيئة[١٦]. فكلما تحولت البيئة من بيئة مستقرة وبسيطة إلى بيئة متغيرة ومعقدة تقل المعلومات المؤكدة حول البيئة، وتتضاءل مفردة آثار الاجراءات المحددة التى تتخذها المنظمة للحد الذى يجعل من عملية اتخاذ القرارات الادارية غير مؤكدة (غير مضمونة النتائج). ففى الرباعى الأول فى مثالنا السابق، تتأثر قرارات المديرين فى شركة الأوعية الكرتونية بعوامل ومتغيرات محدودة، وعليه يمكن أن تكون نتائج القرارات المتخذة فى هذه الحالة مؤكدة إلى حد ما. أما مدير المستشفى فى المربع الرابع من جهة أخرى، فيواجه حالة من الغموض فيما يتعلق باتجاهات وسلوك وتصرفات العملاء والموردين والمنافسين. وفى هذه الحالة تتخذ القرارات فى ظروف تتميز بالغموض.

البيئة الداخلية (المنظمة) :

توفر النشاطات البيئية للمنظمة فرصا لانتاج السلع والخدمات التى تبقى المنظمة عاملة وفاعلة، كما أنها تشكل، فى نفس الوقت تحديات يمكن أن تحدد بقاء المنظمة واستمراريتها أو توفر لها إمكانية إعادة النظر فى توجهاتها بحيث تحقق مستويات أعلى من الأداء. فمؤسسة كرايزلر (Chrysler) تعثرت لعدة سنوات لضياع الكثير من الفرص عليها، وكادت أن تقع فريسة للتنافس إلا أنها استطاعت أن تعيد النظر فى توجهاتها، تحت قيادة لى لاكوكا (Laccoca) واستطاعت تقديم منتجات بمواصفات صناعية جديدة مثل سيارة كى (K-car) والحافلات أو الشاحنات الصغيرة المقفلة.

ولتتمكن المنظمة من استثمار الفرص المتوافرة فى البيئة، أو مواجهة تهديداتها، لابد أن تتوافر لها القدرة على تحقيق ما خططت لعمله[١٧]. وترتبط هذه القدرة على الانجاز بمواردها ـ أى أهدافها وهيكلها والقوى العاملة فيها ـ وسيتناول الفصلان التاليان هذه العناصر بالتفصيل، فيما نتناول فى هذا الفصل نسيج المنظمة الذى يمكنها من العمل، ويوضح السبب وراء قيامها بأعمالها بالطريقة التى تؤديها بها. وسنطلق على ذلك مصطلح الثقافة التنظيمية.

تعريف الثقافة التنظيمية :

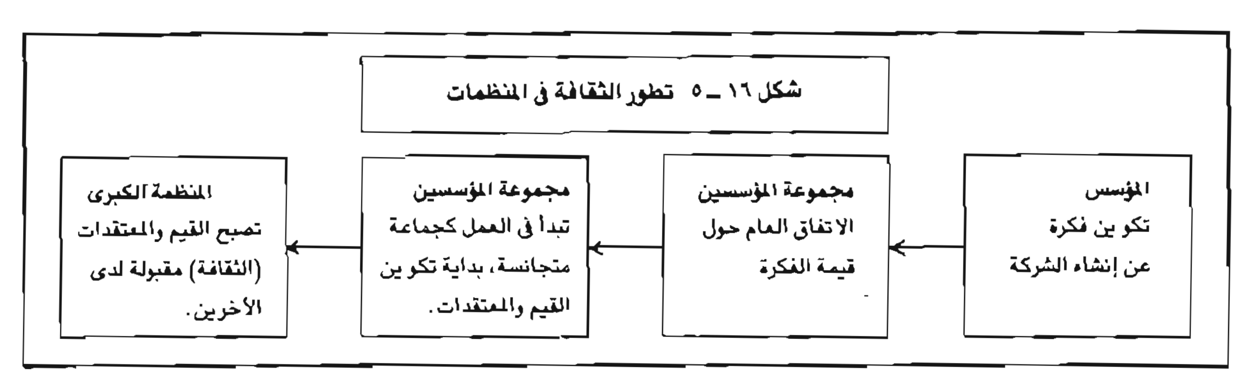
لننظر فى المثالين التاليين :

* استقال مايك كوفمان (Mike Kaufman) من وظيفته الادارية فى إحدى الشركات التى ظل يعمل بها عشر سنوات، ليعمل فى وظيفة تتحدى قدراته كمدير فرع، فى إحدى الشركات الكبرى الرابحة والتى تعمل فى مجال نشاط يختلف عن الأول. أدرك مايك، بعد مرور أقل من سنة مع الشركة الجديدة، أنه لن يستطيع العمل بنجاح فى شركة يؤمن مديروها بالتنافس الحاد والقاسى داخل الشركة وخارجها.

* كان لكاى سمبسون (Kay Simpson) أفكار خلاقة ومبدعة لزيادة حصة السوق بالنسبة لمنتجات الوحدة التى تعمل فيها ولكنها اكتشفت من جهة ثانية، أن هذه الأفكار كانت تتعارض مع فلسفة الشركة المحافظة ضد المخاطرة. ولذلك أحست بالاحباط وبدأت تفقد دافعيتها كلما فات على الشركة العديد من الفرص.

يوضح هذان المثلان وغيرهما ظاهرة تنظيمية تتعاظم أهميتها تسمى ثقافة المنظمة، والتى تعرف بأنها (الفلسفات، والمفاهيم، والقيم، والافتراضات والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التى تربط بين أجزاء المنظمة فى بوتقة واحدة والمشتركة بين العاملين)[١٨]. وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعى المعلن وغير المعلن، فى المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فى المنظمة، و بعبارة أخرى، توفر الاطار الذى يوضح «الطريقة التى يؤدى بها العمل فى المنظمة»[١٩].

تزخر المادة المكتوبة حول هذا الموضوع بالعديد من الأمثلة الخاصة بالثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمات. فشركة دلتا للطيران تركز على العمل الجماعى بين العاملين، وتؤمن شركة هيوليت باكاود، بالمغامرة. فيما تتجه شركة البيبسى كولا نحو السلوك الادارى الطموح والمقدام داخل وخارج المنظمة[٢٠]. فالثقافات التنظيمية حقيقة موجودة لا تتغير. وما نود استكماله فى هذا الجزء هو وضع إطار لفهم الكيفية التى تؤثر بها الثقافة فى السلوك التنظيمى، وعلى وجه التخصيص كيفية تصميم و بناء المنظمات، وهى الموضوعات التى سيتم تناولها بالتفصيل فى الفصلين : السابع عشر والثامن عشر.



مأخوذ بإذن من الناشر، من : "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". By Edgar H. Schein: Organizational Dynamics, Summer, 1983, p. 17.

أسس الثقافة التنظيمية :

مع الأهمية المتزايدة للثقافة فى دراسة تطبيق السلوك التنظيمى، أصبح الاهتمام يتزايد نحو الكيفية التى تتكون بها الثقافات فى المنظمات. ولعدم توافر نظريات ونماذج مكتملة يرى ادجار شين (Edgar Schein) أن أفضل طريقة لدراسة تكوين ثقافة تنظيمية هى ملاحظة ما يجرى فى شركة تكونت جونيا[٢١].

يعرض شكل ١٦ ــ ٥ تخطيطا مختلفا لمدخل شن (Schien).وعموما فان أهم تلك المراحل هما المرحلتان الأوليان، حيث يبدأ المؤسسون عادة بفكرة عامة حول كيفية تحقيق النجاح فى مجال ما ــ أى تخطيط نظرى فى أذهانهم استنادا إلى خبراتهم فى مجال الثقافة التنظيمية التى ترعرعوا فيها. وعندما تدخل مجموعة من المؤسسين فى المشروع ينطلق التخطيط النظرى من مرحلة الاتفاق العام للمجموعة إلى الطريقة التى يجب أن تنفذ بها الفكرة، ونعرض بعض العوامل التى يمكن أن تكون نماذج الثقافة التنظيمية فى جدول ١٦ ــ ٦. لاحظ أن كثيرا من هذه العوامل قد تم تناولها سابقا فى هذا الكتاب، الأمر الذى قد يعكس الأهمية التكاملية للثقافة بالنسبة لمفهوم السلوك التنظيمى.

تعكس الثقافة التنظيمية التفاعل المتداخل لأراء وخبرات المؤسسين الأساسيين وأعضاء مجموعة المؤسسين.

وقد تبقى هذه الآراء والمعتقدات التى يأتى بيانها، ثابتة على مر الزمن :

- الزبون هو العامل الرئيسى لنجاحنا، ولذلك علينا تكريس كافة الجهود لخدمته.
- يمكن أن تنشأ الأفكار فى أى جزء من المنظمة، ولذلك علينا أن نتمسك دائما بالمناخ الذى يتيح فرصة التعبير وإبداء الآراء.

ومن جهة أخرى يمكن أن تتبدل المعتقدات تبعا لتجارب مجموعة المؤسسين.

- الطريقة الوحيدة للعمل بنجاح هى استثمار ما لايزيد عن عشرة فى المائة من الأموال المتوافرة فى أى مشروع من المشروعات «هذه

الفكرة قد تتغير إلى» يختلف مقدار الاعتمادات المالية التى تخصص للاستثمار فى النشاط الرئيسى للمنظمة تبعا للمخاطر والفرص المتوافرة على ألا يتجاوز عشرين فى المائة من الموارد المالية المتوافرة كأقصى حد.

* «الطريقة الوحيدة لادارة وتوجيه نشاط جديد متنام هى مراقبة كل العاملين مراقبة دقيقة». هذه الفكرة قد تتغير إلى «سنعمل على تعيين وتدريب أفضل العناصر ثم نوفر لهم السلطة والمسئولية لتحقيق أهدافهم المرسومة».

ترسيخ الثقافة التنظيمية :

إن تحديد العناصر الثقافية بالنسبة لمؤسس المنشأة أو مجموعة المؤسسين يمثل جانبا واحدا، بينما يمثل قبول أو ترسيخ هذه العناصر بحيث تصبح جزءاً من المنظمة ــ جانبا أخر. فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية عملية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة.

هناك عدة طرق يمكن أن تستخدم فى ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية، ومن بين أهم هذه الطرق الاتى :[٢٢]

البيانات الرسمية : وتشمل : رسالة المنظمة، وميثاقها، ومبادئها، وأنظمتها الأساسية، الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين. ومن أمثلة ذلك عدم قبول شركة دلتا لتسريح العاملين خلال فترة الركود الاقتصادى، ومبدأ جى سى بينى (J.C.Penny) «الزبون دائما على حق».

تصميم المبنى : يمكن أن تعطى طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين: فالمبانى الشاهقة والمواقف المخصصة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطى صورة مختلفة عن المبنى ذى الطوابق الثلاثة، الممتد على غير اتساق ونظام و بدون مواقف للسيارات و بالمكاتب المفتوحة.

القدوة : وتتعلق بالتركيز على الطريقة التى يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم. فهارولد قنيين (H. Gneen)، مدير شركة اى تى اندتى (I T and T) كان ينتقد مرؤوسيه من المديرين أمام الأخرين، فيما يشجع مديرو شركة هيولت باكارد مرؤوسيهم بتطبيق فكرة «الادارة عن طريق المرور بالموقع».

شكل ١٦ ــ ٦ عناصر نماذج الثقافة التنظيمية

١ ــ علاقة المنظمة مع بيئتها : بامعان النظر أكثر فى الافتراضات الأساسية حول علاقة الانسانية بالطبيعة، يستطيع المرء تحديد ما إذا كان المسئولون الرئيسيون فى المنظمة ينظرون إلى العلاقة (مع البيئة) على أنها علاقة سيطرة، أو إذعان، أو انسجام، أو تلاؤم، أو خلاف ذلك.

٢ ــ طبيعة الواقع والحقائق : فى هذا الجانب نجد القواعد اللغوية والسلوكية التى تحدد الشىء الحقيقى من غيره، وما هى (الحقيقة أو الواقع) وكيف يمكن تحديد الصحيح وما إذا كان الواقع قد (انكشف) أو (تم اكتشافه) وتحديد المفاهيم الأساسية للوقت وما إذا كان خطيا أو بنظام الدورات مستمراً على وتيرة واحدة أم فى نشاطات متعددة، وتحديد مفاهيم أساسية مثل محدودية المساحة، أو عدم محدوديتها، وهل الملكية جماعية؟ أم فردية؟ وهكذا.

٣ ــ نوع الطبيعة البشرية : ماذا يعنى أن تكون إنسانا؟ وما هى الخصائص التى تعتبر ذاتية أو مطلقة (عامة)؟ هل طبيعة البشر خيرة أم شريرة أم بين هذا وذاك؟ هل يمكن للبشر بلوغ مرحلة الكمال؟ أيهما أفضل النظرية (×) أم النظرية (Y)؟

٤ ــ طبيعة النشاط البشرى : ماهو الشىء «الصائب» الذى يفعله البشر على أساس الافتراضات السابقة حول الواقع والبيئة والطبيعة البشرية، هل تكون نشطا وفعالا أم سلبيا أم متطورا ذاتيا أم ماذا تكون؟ ما هو العمل وما هو اللعب؟

٥ ــ طبيعة العلاقات الانسانية : ما هى الطريقة «الصحيحة» لعلاقة الناس ببعضها ولتوزيع القوة ونشر الحب، هل الحياة تعاون أم تنافس؟ فردية أم جماعية أو اشتراكية؟ هل تقوم (الحياة) على السلطة التقديرية الموروثة أم على القانون أو على الكارزما (القوة الشخصية) أم ماذا؟

ماخوذ باذن من الناشر : "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", By Edgar H. Schein, **Organizational Dynamics**, Summer, 1983, p. 16.

الرموز العلنية : وتشمل نظم الحوافز والمكافآت، ورموز المركز، ومعايير الترقيات.

الروايات والقصص والأساطير : تساعد القصص التى تتناول نشأة المؤسسة ـ بعضها صحيح والآخر أسطورى ـ فى توطيد أى ثقافة. ومن أمثلة ذلك تأسيس شركة ابل للحاسبات الآلية (Apple Couputers) فى مرآة أو مرايا السيارات لأحد المؤسسين.

موضع اهتمام القادة : ماهى الأشياء التى يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟

ردود الفعل تجاه الأزمات : كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحى بالكثير عن المنظمة. فشركة جونسون وجولسون مثلا كانت مثار الاعجاب لتصرفات قادتها المعتدة والمنطقية والعادية خلال أزمة تالينول.

التركيب التنظيمى : و يشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية، والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر، والاتصال فى اتجاه واحد أو اتجاهين، من يكون مسئولا لدى الآخر وما شابه ذلك.

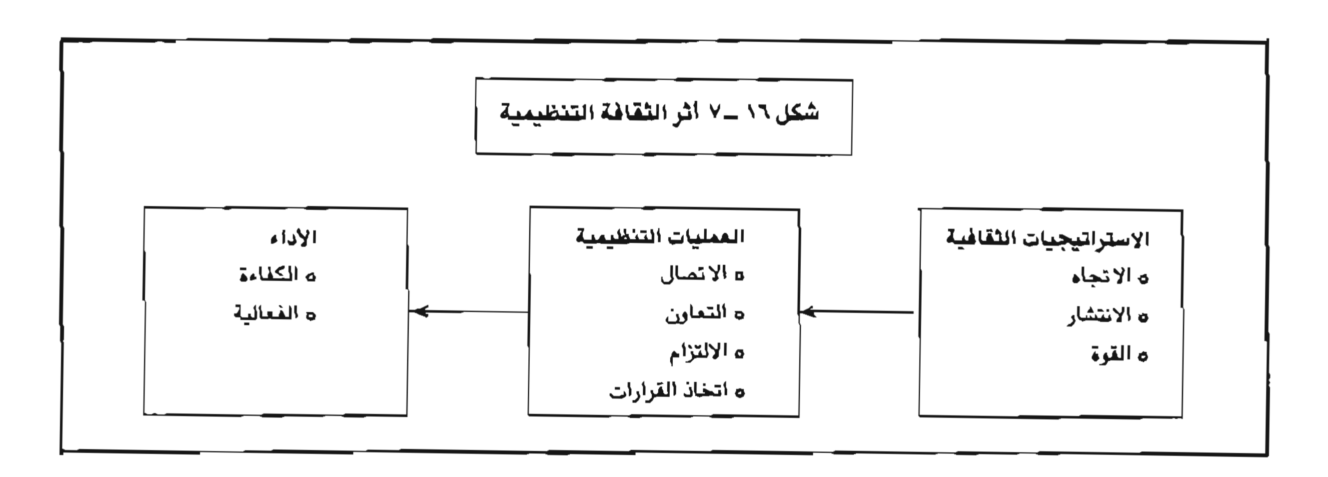
النظم الداخلية للتنظيم : و يمكن أن تشمل العوامل الآتية : من يتحكم فى المعلومات، ومن يحصل عليها، ومتى يتم تقو يم الأداء، ومن يشارك فى عملية اتخاذ القرارات[٢٣].

سياسات شؤون الموظفين : وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة، على الأقل من وجهة نظر العاملين. وتشمل : الأمثلة على هذه السياسات المتعلقة بالتعيين، والاختيار والتوضيح، والترقيات، وإنهاء الخدمة والتقاعد.

بالرغم من أن هذه القائمة لا تشمل كل عوامل توطيد الثقافة إلا أنها توضح الكيفية التى يتم بها ترسيخ الثقافات. وقد دلت التجربة على أنه بينما تعمل كل هذه العوامل مجتمعة، إلا أنها تختلف من حيث درجة الأهمية. ووفق ما يراه شين، فان للقدوة وللجوانب التى يهتم بها المديرون، وردود الفعل تجاه الأزمات أكبر قدر من التأثير على العاملين[٢٤]

أثر الثقافة على العمليات التنظيمية :

كما يستنتج من النقاش السابق، من الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة والعاملين بها. وسوف نتطرق فى هذا الجزء إلى الطريقة التى تؤثر بها الثقافة على مختلف العمليات داخل المنظمة. وكما هو موضح فى شكل ١٦ ـ ٧، سيكون تركيزنا على كيفية تأثير الثقافة على المنظمة.



السلوك فى المنظمات
الثقافة التنظيمية وشركة كاميرون للحديد

تعلمت شركة كاميرون للحديد درسا مهما خلال السنوات القليلة الماضية، وهو أن إجراء أى تغييرات فى السياسات والاستراتيجية والعمليات يجب أن يأتى من قمة الشركة. وقد ورد على لسان رئيسها فيليب بيرقو يرز (Phillip Bargwarres) «يجب أن تتخذ إدارتنا قراراً بتغيير ثقافة شركتنا. لقد كنا ندير العمل على أساس أننا نعمل فى سوق نشط وسنظل دائما نعمل على أساس ذلك. علينا أن نتعلم وندرك أننا نستطيع تقديم منتجات على درجة عالية من الجودة بأقل التكاليف».

لقد تعلم مديرو شركة كاميرون أن إعادة صياغة ثقافة الشركة ليس مشروعا قصير المدى. «يجب أن يبدأ المشروع عند الادارة العليا حيث يكون الالتزام به» يصرح احد كبار المديرين.

لقد كانت شركة كاميرون من الشركات الرائدة فى توفير معدات آبار البترول على مدى عشرات السنين. إلا أن هذه الصفة لم تستمر حينما بدأت الشركة فى توجيه جهودها الصناعية والتسويقية وجهة جديدة، حسبما جاء على لسان دون و يلان (Dong Whalen)، نائب الرئيس للتسويق حيث يقول «بدأنا فى تصنيع وتوفير أجزاء الطائرات منذ نهاية الخمسينيات إلا أن نشاطنا فى مجال معدات البترول قد حجب هذا النشاط» و يضيف و يلان «ذكر لنا أحد عملائنا أنه لا يتوافر لهم الوقت الكافى لتعليم شركة لمعدات آبار البترول كيف تقوم بصناعة أجزاء الطائرات».

تطلب اتخاذ قرار بشأن كيفية تغيير ثقافة الشركة فترة من الزمن وقدرا من التفكير والتخطيط «أظن أننا أمضينا شهرين او ثلاثة فى مناقشة الأهداف وطريقة التنفيذ» فيذكر و يلان «كان علينا تحديد أسواقنا الرئيسية والبحث عن طرق لدعمها وتوسيعها»

أدرك مديرو شركة كاميرون بأنه ينبغى على الثقافة الجديدة، التركيز على خفض النفقات مع تحسين الدرجة النوعية للمنتج إذا ما أرادت أن تحتفظ بقدرتها التنافسية فى أى من أسواقها. وقد وضعوا برنامجا يقضى على كافة العيوب فى المنتجات، مثلا، يهدف إلى الارتقاء بنوعية المنتج فى كل خطوط الانتاج فى الشركة وقد نجح البرنامج بصورة تجاوزت التوقعات حيث يلاحظ و يلان «مر شهران، حتى الآن، على تطبيق هذا البرنامج دون وجود وحدة(منتج) معيبة»،«أما فيما مضى فلم تصل إلى معدل صفر فى المنتجات المعيبة خلال الشهر الواحد بل إن أقل عدد من الوحدات المنتجة المعيبة كان اثنتين».

ماخوذة عن : B. Shook: "Cameron Finds Its Philosophy Change Clicks", Houston Chronicle, May 27, 1986, sec 3, p. 1.

وهناك ثلاثة عوامل مترابطة ببعضها تحدد الطريقة التى تؤثر بها الثقافة على المنظمة وهى : الاتجاه والانتشار والقوة[٢٥]. و يدخل فى طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التى تتفاعل بها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح،فاذا كان الاتجاه او الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة – مثلا – فان الثقافة التى تتخذ فلسفة «لا تؤرجح المركب» – أى اترك الحالة على ما هى عليه دون تغيير – قد تكون المناسبة، من ناحية أخرى، نجد أن شركة جنرال موترز قد اتجهت إلى أن تصبح أكثر إقداما فى نشاطها الصناعى[٢٦]، وفى هذه الحالة فان فلسفة «لا تؤرجح المركب» قد تثبت عدم جدواها.

انتشار ثقافة ما هو مدى شيوعها بين العاملين،أى هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين، أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة؟ فاذا كان التأثير على سلوك كل عضو فى جماعة عمل متكاملة أو قسم يختلف عن الآخرين – مثلا – فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام[٢٧].

اخيرا، يمثل الضغط الذى يمكن أن تبسطة الثقافة على أعضاء الجماعة، مهما كان اتجاهه، قوة تأثير الثقافة، و بعبارة أخرى، هل الثقافة راسخة للحد الذى يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ أم أن الثقافة ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات

عـامـة فـقـط لأعـضـاء الـتـنـظيم؟، لنفترض، على سبيل المثال، أن إحدى الوكالات التجارية المتخصصة فى مجال المواد الكيماو ية طلبت من مورديها الاثنين شحنة طارئة من المنتج بصيغ تختلف قليلا عن بعضها، فقد يحس، مدير المنتج فى الشركة ذات الثقافة التنظيمية الراسخة بـضـرورة رفـع هـذا الـطـلـب عـبـر الـقـنوات الرسمية ليتخذ قراراً بشأنها،فيما قد يدرك نظيره فى الشركة ذات الثقافة التنظيمية غير المحكمة أهمية عامل الوقت بالنسبة لهذا الطلب فيتصل بمدير المصنع ورؤسائه مباشرة فيما يتعلق بطلب العميل.

لـقد امتد أثر الثقافة على العمليات التنظيمية وأصبح ذا أهمية كبيرة. وكما يوضح شكل ١٦ ـ٨، فان المعتقدات والقيم المشتركة تجعل عملية الاتصال أسهل، و ينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات[٢٨].

قام بعض الباحثين بدراسة مدى مقاسمة الأفراد للقيم والمعتقدات السائدة فى ثقافة المنظمة التى ينتمون إليها. فعندما يشاطر شخص مـا الآخـريـن المعتقدات المتأصلة فى ثقافة المنظمة و يتصرف وفقها تماما فمن الممكن أن يعتبر «جذ با مخلصا»وحينما لا يكون هناك توافق سـلـوكى أو ثـقـافى، فـمـن الممكن أن ينظر للشخص على أساس أنه «توفيقى» أو «خارج عن جماعته». و يمكن اعتبار هذا التحليل امتدادا لمفهوم مـعـايير الجماعة ولكن من المنظور التنظيمى الأشمل.

يبدو أن هذه التأثيرات الثقافية تزيد من الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أيسر للفهم ولكن كيف يمكن تحسين درجـة الـفـعـالـيـة؟ لـم يـنـطـق المحـلـفـون بالحكم فى هذا الأمر بعد[٢٩]، فيما يرى الباحثون أنه من الممكن أن يكون للثقافة أثر إيجابى على الفعالية إذا ما بين النمط السلوكى للعاملين اتجاه تحقيق الهدف ودفعهم إلى اتباع معايير وأهداف المنظمة، ومن الأمثلة الصادقة لذلك، فى مجال الرياضة للمحترفين، فريق بوسطن لكرة السلة بموروثه الراسخ وتاريخه فى الفوز بالبطولات.

مـن نـاحـية أخرى، يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبى على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق الأهداف التنظيمية، ودفـعـتـهـم إلى المضـــى فى اتجاه غير فاعل. فقد كانت الشركة المتحدة للكيماو يات (الآن المؤسسة المتحدة) تتميز بثقافة أو اتجاه يقوم على «البقاء فقط» قبل تسلم ايد هينيس، إلا أن هينيس قد حول هذا الاتجاه إلى التركيز والتأكيد على التفوق والأداء المتميز.

شكل ١٦ ـ٨ تأثيرات الثقافة التنظيمية الراسخة

العملية أو النظام	التأثير	أمثلة
الاتصال	لا يـحـتـاج الـعـامـلـون إلى تبادل المعلومات حول المسائل الـتـى تـدخل ضمن التوجيهات المشتركة. على المتلقى أن يعرف سبب عدم نقل معلومة أو توجيه إليه.	يـرفـض أحـد المديـريـن الاسـتـشـهاد بما يقوله ونشره فى الصحف قبل إجازتها من قبل مديرى المستوى الأعلى.
التعاون	يـتـعـاون الـعـاملون باختيارهم دون الحاجة لفرض ذلك عليهم	يـتـجـنـب المـراقـبـون الـجـو يون الاختناقات و بطء حركة الطيران بالتكيف مع الوضع. (أى الاسراع باقلاع الطائرات وهبوطها بدلا من اتباع الاجراءات والتمسك بها).
الالتزام	حـيـنـمـا يـواجه المديرون ظروفا جديدة أو اتخاذ قرارات رئـيـسـيـة، يـقـومـون بـدراسة الوضع أولا لمعرفة أثره على المنظمة.	يقوم المديرون بدراسة أثر تعيين موظف من خارج المنظمة على الموظفين القائمين على العمل.
اتخاذ القرارات	تـسـاعـد المـعتقدات والقيم الراسخة والمشتركة على وضع مـجـمـوعـة مـتـجـانـسـة من الافتراضات التى تستند عليها القرارات.	يـتـم نـقـل الـعـامـلـين إلى وحـدات أخرى فى الـظـروف الاقـتـصـادية العصيبة قبل تسريحهم عن العمل أو إنهاء عقود عملهم.

مأخوذ باذن من الناشر من : "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide To Action", By Vijay Sathe, **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, pp. 10–12.

ملاحظة ختامية :

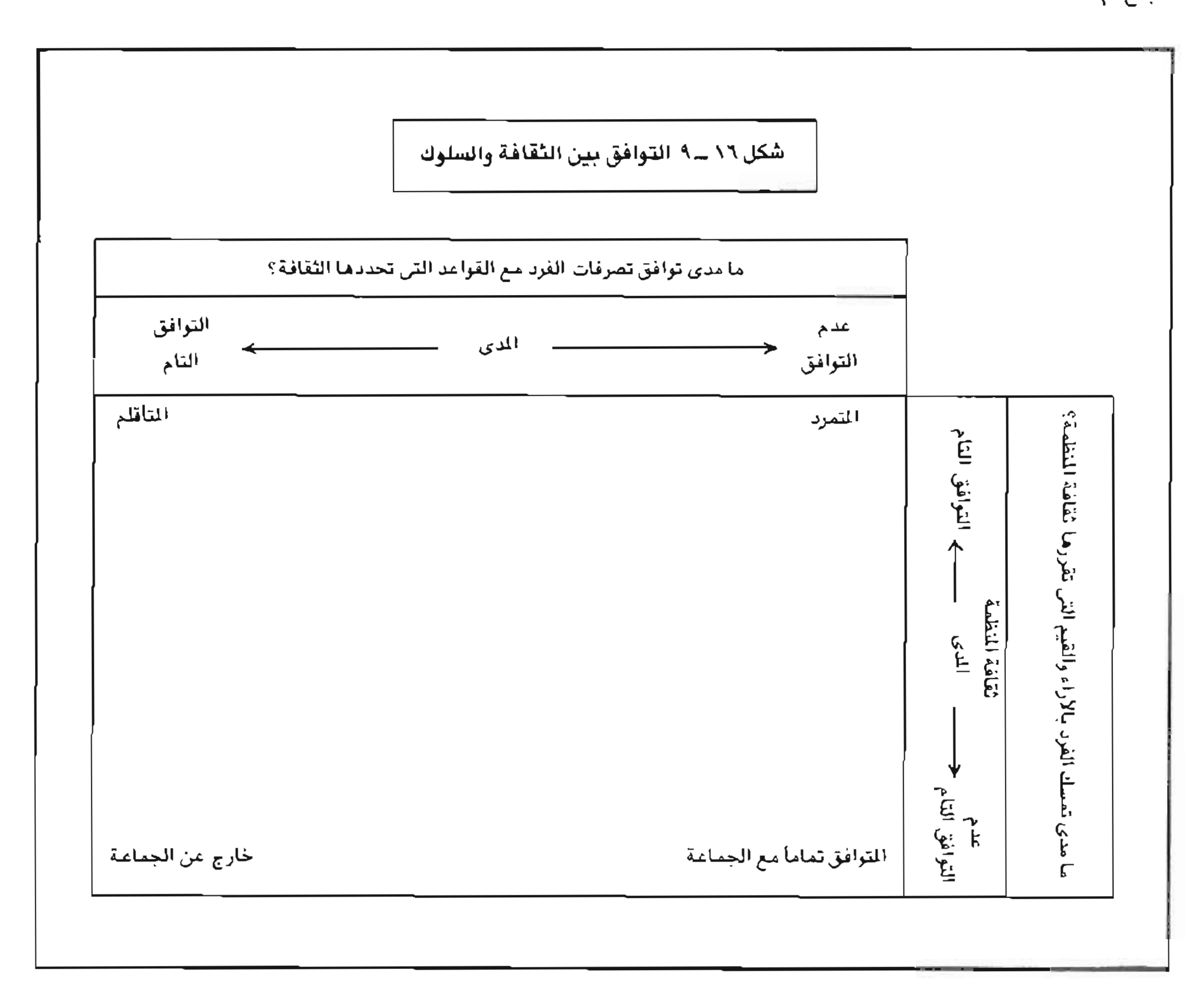
هـل الـثـقـافـة الـتـنـظـيمية فكرة تستحق المزيد من الدراسة؟ أم أنها بدعة إدارية ضمن قائمة البدع المتنامية والتى ستندثر خلال فترة وجيزة[٢٠]؟ يبدو أن الأراء حول هذه المسألة متباينة. ففى الجانب السلبى يشير الخبراء إلى مفاهيم مثل الادارة بالأهداف، والتدريب فى العلاقات الانسانية والشبكة الادارية وخلافها، على أساس أنها موضوعات «ساخنة» تم ترو يجها باعتبارها «الـ» طريقة للوصول إلى إدارة أفضل، ولكن أهميتها انحسرت منذ ذلك الحين.

عرضت وجهة النظر المخالفة من قبل رالف كلمان (Ralph Killman) وزملائه الذين أعلنوا :

إننا نـعـتـقد أن موضوع ثقافة المؤسسة موضوع حيوى وهام لايمكن صرف النظر عنه باعتباره بدعة أخرى من البدع الادارية. فالثقافة هـى الطاقة الاجتماعية التى تدفع المنظمة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل. فاغفال الثقافة والالتفات إلى موضوع آخر هو الافتراض، مرة أخـرى، بأن الـوثـائق والاسـتراتـيجيات والبنيات التنظيمية الرسمية ونظم الحوافز كافية لتوجيه السلوك البشرى فى المنظمة. على العكس تماما إذ أن أغلب ما يجرى فى المنظمة يسير بهدى الخصائص الثقافية للفهم المشترك والافتراضات الخفية والقوانين غير المكتوبة[٢١].

تـتـمـيز الـثـقـافـة الـتـنظيمية بالتفرد من حيث إنها تشمل الكثير من الموضوعات التى قمنا ونقوم بتناولها فى هذا الكتاب، على أنها، من نـاحـيـة أخرى، من الموضوعات التى يصعب فهمها و بالتالى دراستها وقياسها. ولذلك فانه من العسير الاجابة عما إذا كانت الثقافة إحدى البدع أم لا.

شكل ١٦ ــ ٩ التوافق بين الثقافة والسلوك



موجـــــز للمـــــــدير :

١ ـ يعمل الناس فى منظمات، وتعمل المنظمات فى بيئات. وتحدد البيئة الخارجية بعناصرها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية الاطار لدراسة المنظمات.

٢ ـ يتناول تحليل البيئة الاقتصادية الوضع الاقتصادى، والموردين، والعملاء، والمنافسين. و يساعد مثل هذا التحليل المديرين فى تحديد الفرص المتوافرة والأخطار الموجودة خارج المنظمة.

٣ ـ بمرور الزمن أصبح اهتمام المديرين يتزايد بتأثير البيئة السياسية، وتؤثر مصادر النفوذ السياسى المختلفة ونشاطاتها على المنظمات بصورة يومية.

٤ ـ تفرض الاتجاهات الديموغرافية، والاحتياجات الفردية المتغيرة (الاختلافات بين الثقافات) على المديرين أن ينظروا إلى العملاء والعاملين من وجهة نظر مختلفة.

٥ ـ تحدث البيئة التقنية ـ العمليات المبتكرة ونقل التقنية ـ تغييرا فى الطرق التى تنافس بها المنظمات و يعمل بها المديرون.

٦ ـ تسبب البيئة الخارجية درجات متفاوتة من الغموض بالنسبة للمديرين والمنظمات. و بما أن المنظمات تسعى إلى تجنب الغموض، وحالة عدم التأكد؛ فان المديرين يحاولون التحكم فى درجة الغموض بشتى الطرق.

٧ ـ تؤثر الثقافة التنظيمية ـ المعتقدات والقيم والاتجاهات والمعايير المشتركة التى توحد المنظمة ـ للعاملين إطارا لتوضيح «الطريقة التى يؤدى بها العمل فى المنظمة»

٨ ـ تبدأ الثقافة، فى المنظمة التى تنشأ حديثا، عادة بآراء وتجارب مؤسسها والتى تنتقل تدريجيا لمجموعة المؤسسين ومن ثم إلى المنظمة عندما تنمو وتتسع.

٩ ـ من ضمن العوامل العديدة التى يمكن أن توطد الثقافة فى المنظمة البيانات الرسمية ومساحة أو حجم الحيز المكانى والقدوة أو النموذج الذى يحتذى والرموز والأساطير وردود الفعل تجاه الأزمات والنظم الداخلية للتنظيم وسياسات شئون العاملين.

١٠ ـ من الممكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على كل العمليات التنظيمية والسلوك الفردى، واعتمادا على توجه الثقافة وانتشارها وقوتها، تتأثر نظم الاتصال والتعاون والالتئام وعملية اتخاذ القرارات فى المنظمة.

أسئلة للمراجعة :

١ ـ لماذا أصبح من اللازم على المديرين تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بدقة قبل اتخاذ قرارات رئيسية؟

٢ ـ ما هى العوامل التى تسهم فى غموض البيئة بالنسبة للمنظمة؟

٣ ـ ما هى الاتجاهات الديموغرافية التى ينبغى على المديرين أخذها فى الاعتبار فى قيادة العاملين والاشراف عليهم؟

٤ ـ كيف يمكن أن تؤثر التغييرات فى البيئة التقنية على سلوك الأفراد فى المنظمات؟

٥ ـ إذا كانت فكرة الثقافة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية. فلم تصعب دراستها وقياسها؟

٦ ـ تناول هذا الفصل موضوع تكوين الثقافة التنظيمية من منظور المؤسسة أو الشركة التى تكونت حديثا، فكيف يمكن ان تتغير الثقافة فى منظمة قائمة؟

٧ ـ كيف يمكن ان يؤثر تصميم المكان أو الموقع على الطريقة التى تتوطد بها الثقافة فى المنظمة؟ هل تستطيع أن تعطى مثالا لذلك من تجاربك الخاصة؟

٨ ـ لماذا تعتبر القدوة والجوانب التى يهتم بها القادة وردود الفعل فى الأزمات أكثر العوامل أهمية فى ترسيخ وتوطيد ثقافة المنظمة؟

٩ ـ ناقش الكيفية التى يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على العمليات داخل المنظمات.

١٠ ـ هل تعتقد أن الثقافة التنظيمية هى مجرد بدعة إدارية أخرى أم تعتقد أنها جانب هام فى دراسة السلوك التنظيمى؟

حالة دراسية فى البيئات التنظيمية

شركة آى بى ام (I B M)

نادرا ما يمر شهر دون أن تقوم دور النشر الكبرى بنشر مقال مطول عن الشركة العالمية لمعدات الأعمال. تمجد هذه المقالات مركز الشركة المحترم، وسيطرتها على سوق الحاسبات الآلية (بما فيها الحاسبات الشخصية)، وتوجهها نحو الزبائن، وتفانيها فى تسويق منتجاتها، وخدمة عملائها، ومصلحة العاملين فيها.

ظهر العديد من الروايات، المنتشرة بين الناس والمنشورة، التى تلقى الضوء على الثقافة الخاصة بالشركة من وجهة نظر العاملين. ولننظر فى الآتى :

* لن ينسى «ماكس توى» اليوم الذى ترك فيه العمل بشركة آى بى ام. فقد كان يعمل مديرا للبيع فى فرع الشركة بالولايات المتحدة، وهو فى بداية الثلاثينيات من عمره بقسم الحاسبات الشخصية بنجاح كبير. وبعد تفكير طويل قرر قبول وظيفة مماثلة مع شركة كومباك.لقد امضى ماكس كل اليوم وهو يحاول مقابلة رئيسه المباشر وانتهى لقاؤه به بتمنيات له بالحظ الوافر. وخلال دقائق معدودة وصل احد حراس الأمن بالشركة إلى مكتب «توى» ليراقبه وهو يجمع أشياءه الخاصة ويرافقه حيث تقف سيارته الخاصة.وقد لخص «توى» الموقف بقوله «لقد كنت قريبا من مركز السلطة أو النفوذ ذات يوم وفى اليوم التالى رموا بى (كقطعة لحم ترمى للكلب)».

* تلقى «دوغلاس بيرك» قبل عدة سنوات، ترقية يترتب عليها نقله من اتلانتا. وبعد إعلان ترقيته مباشرة، أصيبت طفلته بمرض خطير فى الكلى، فخشى أن يتخلف عن «سرعة العمل» فى آى بى ام: إذ أن مرض ابنته قد شغل تفكيره ووقته. فابلغ الشركة بانه لن يستطيع قبول الوظيفة الجديدة لهذه الظروف، فوافقت الشركة على إعادته لوظيفته السابقة دون جزاءات عليه، ولا زال يعمل مديرا لفرع اتلانتا.

* فى نهاية عام ١٩٨٥، تم استدعاء «دان ويلكى» مدير فرع شركة آى بى ام فى بوكاراتون بفلوريدا إلى رئاسة الشركة بنيويورك لمقابلة اللجنة الادارية. وقد تم استدعاؤه، فى الواقع، للتحقيق معه إذ أن احد المسوحات التى جرت مؤخرا قد سجلت انخفاضا فى الروح المعنوية للعاملين فى مصنع الحاسبات الشخصية الذى يديره لخمس سنوات. فاللجنة تريد أن تعرف سبب حدوث ذلك، وماذا تم بشأنه، فحينما تشير المسوحات التى تجرى سنويا أشارت إلى وجود مشكلات ترتبط بأصغر مورد من موارد الشركة العملاقة والتى تبلغ خمسين بليونا من الدولارات، فان الادارة العليا للشركة لن تتردد فى الدخول على المستوى الداخلى للشركة.

أمضى أغلب العاملين بشركة آى بى ام حياتهم العملية مع الشركة، فيما انضم لها أكثر من ٧٠٪ من المهنيين عقب تخرجهم فى الجامعة مباشرة. كما أن معدل دوران العمل فى الشركة (بالولايات المتحدة) يقل عن الثلاثة فى المائة، وهو مايعادل ثلث المعدل فى الشركات الأخرى. ويتم تلخيص نتائج المسوحات التى تقوم بها الشركة فيما يسمى بـ«مؤشر الروح المعنوية للعاملين» وهو حاليا فى أعلى مستوياته خلال عشرين سنة تقريبا. ويصف العاملون شركة آى بى ام، فى المقابلات التى يتم نشرها بأنها تحمى وترعى العاملين بها وتحترم اراءهم وتكافئهم على إنجازاتهم.

مع أن شركة آى بى ام تعتبر موضوعية ومتناغمة، فان الفكرة العامة بأنها تحترم الفردية والأسرة الواحدة للشركة قد سرت فيها. فليس للعاملين نقابة أو اتحاد، كما لا توجد علاوة معيارية ثابتة، وبالنسبة للبعض، فلا حاجة لأى منهما (النقابة والعلاوة) لأن اى بى ام لا تفصل العاملين عن العمل وأن أغلب السياسات الخاصة بشئون العاملين توفر لهم الحماية وتحفظ حقوقهم.

على أن للعمل فى شركة آى بى ام ثمنه. إذ يشك بعض العاملين فى إمكانية تأثيرهم فى أمور شركة تضاعف حجمها مرتين خلال ست سنوات. وقد ترك عدد قليل منهم العمل فى الشركة لهذا السبب. ويقول أحد العاملين : «من أصعب المسائل أن توازن بين ما تعمله كل يوم وبين توجيهات الشركة. فهناك تروس ودواليب عديدة بحيث يتساءل المرء عما إذا كان هناك شخص ما يتولى قيادة هذه الآلة». وحتى أكثر المديرين طموحا يدركون أن أقصى ما يمكن بلوغه هو دخولهم ضمن مجموعة الستمائة «الذين يحتمل ترفيعهم» فى القائمة المعدة بالحاسب الألى لملء الوظائف العليا البالغ عددها ألفا وخمسمائة وظيفة.

يتزايد عدد المديرين الذين يتذمرون من التركيز على القياس والتحديد الكمى للأداء باستمرار حيث يتم تقدير ادائهم على أساس مقياس متدرج (من ١ إلى ٥)كل عام يحصل ٨٪ منهم فقط على تقدير عال. الرقم ١ أعلى المقياس. وهذا يقضى بأن يقوم البائع ببيع عدد معين من أجهزة الحاسب الآلى، وعلى مدير المصنع إنتاج عدد معين من الطرفيات فى فترة ربع سنة وهكذا ـ و ينتقد أخرون الشركة بأنها تحترم انظمتها المتحجرة أكثر من احترامها للعاملين، وتتحدث عن احترامها للفرد فيما تقوم بفحص عينات البول من المتقدمين للعمل بها لاستبعاد من يستخدم المخدرات لأنها تحترم العاملين فيها .

ومع تزايد الأراء السلبية هذه تجاه الشركة إلا انها مجددة. فشركة أى بى ام تحفز العاملين فيها والذين يتجاوز عددهم الأربعين ألفا بمكافاة الآلاف منهم بزيادة رواتبهم بمبالغ ضخمة، و بمجموعة متنوعة من المزايا الاضافية وتمييز الأفراد بغض النظر عن مقدار إسهامهم فى أداء الشركة ه كما يتم تقسيم الوحدات الكبيرة إلى إدارات صغيرة تتكون من اثنى عشر فردا أو نحو ذلك حيث تكون على راس كل جماعة تتكون من تسعة أو عشرة أفراد مدير واحد يتحدث إليهم و يتفاعل معهم بانتظام.

تركز الشركة على أن لكل فرد أهمية وتورد أمثلة عديدة على ذلك. وتقوم الفكرة على النتيجة الطبيعية لمبدأ احترام الفرد فى أى بى ام وهو المبدأ الأساسى الذى يؤلف ثقافتها السائدة فيما تشمل العوامل الأساسية الأخرى المكونة لاطار ثقافتها الأداء المتقد للعمل وخدمة العملاء.

اسئلة إرشادية :

١ ـ على ضوء ما عرفته عن شركة أى بى ام من هذه الحالة (وتجاربك واطلاعك الخاص) اذكر عناصر الثقافة التنظيمية لشركة أى بى ام.

٢ ـ ما تقييمك لثقافة أى بى ام من حيث الاتجاه والانتشار والقوة؟

٣ ـ هل تعتقد بأن ثقافة أى بى ام تسير وفق الاتجاهات الديموغرافية الحالية؟

ماخوذ عن : Dennis Kneale: "Working at IBM: Intense Loyalty in a Rigid Culture", **The Wall Street Journal**, April 7, 1986, p. 22; and H. J. Hagedorn: "Everybody in the Pool... and Other Mysteries Solved by Corporate Culture Detectives", **Across the Board**, Oct., 1984, pp. 26-34.

Notes:

1. See Geoffrey Colvin, "What the Baby–Boomers Will Buy Next", **Furtune**, October 15, 1984, pp. 28–34; and Alan L. Otten, "Why Demographers Are Wrong Almost as Often as Economists", **The Wall Street Journal**, January 29, 1985, p. 29.
2. This section is reprinted from Andrew D. Szilagyi , jr., **Management and Performance**, 2nd ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984), pp. 81–93.
3. See E. C. Gottschalk, Jr., "Firms Hiring New Type of Manager to Study Issues, Emerging Trouble", **The Wall Street Journal**, June, 1982, p. 1; and L. Kraar, "The Multinationals Get Smarter About Political Risks", **Fortune**, March 24, 1980, pp. 58–64.
4. T. Alexander, "Why Bureaucracy Keeps Growing", **Fortune**, May 7, 1979, p. 166.
5. See "Red Tape Blues", **Newsweek**, August 30, 1976. pp. 77.
6. See E. C. Gottschalk, Jr., "Promotions Grow Few as Baby Boom Group Eyes Managers' Jobs", **The Wall Street Journal**, October, 22, 1981, p. 1, and "An Uneven Flow of Management Talent", **Business Week**, February 20, 1976, p.87.
7. See D. T. Hall, **Career in Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976), p. 170; and "America's New Immobile Society", **Business Week**, July 27, 1981, pp. 58–62.
8. R. Azzi, "The Saudis Go for Broke", **Fortune**, July 31, 1978, pp. 110–19; and R. Ball, "Why the Europeans Don't Think Like Us", **Fortune**, August 9, 1982, pp. 38–40.
9. N. Foy and H. Gordon, "Worker Participation: Contrasts in Three Countries" **Harvard Business Review**, May–June 1966, pp. 358–73.
10. See N. Hatvany and V. Pucik, "Japanese Management in America: What Does and Doesn't Work", **National Productivity Review**, Winter 1981–82, pp. 61–74; and T. Ozawa, "Japanese Chic", **Across the Board**, October 1982, pp. 6–13.
11. A. L. Morner, "For Sohio, It Was Alaskan Oil – or Bust", **Fortune**, April 1977, pp. 172–86.
12. V. J. Baldridge and R. Burnham, "Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts", **Administrative Science Quarterly**, June 1975, pp. 165–76.
13. J. M. Utterback, "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", **Science**, February 1974, pp. 620–26; and W. H. Gruber and D. G. Marquis, eds., **Factors in the Transfer of Technology** (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1971).
14. H. Mintzberg, **The Structuring of Organizations** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1979), p. 286; and G. G. Dess and D. W. Beard, "Dimension of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, March 1984, pp. 52–72.
15. See H. Aldrich, **Organization & Environment** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1979); and M. W. Meyer, **Environments and Organization** (San Francisco: Jossey–Bass, 1978).
16. R. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, September 1972, pp. 313–27; and I. J. Bourgeois, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", **Academy of Management Journal**, September 1985, pp. 548–73.
17. See Michael E. Porter, **Competitive Strategy** (New York: Free Press, 1980).

18. Vijay Sathe, "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, p. 5.
19. Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, "Issues in Understanding and Changing Culture", **California Management Review**, Winter 1986, p. 89.
20. See "Corporate Culture", **Business Week**, October 27, 1980, pp. 148–60.
21. Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer 1983, p. 17.
22. Ibid, pp. 21–24.
23. Larry L. Cummings, "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective", **Organizational Dynamics**, Winter 1984, pp. 33–44.
24. Schein, "The Role of the Founder", p. 22.
25. Kilmann et al., "Issues in Understanding and Changing Culture", pp. 88–89.
26. See "Roger Smith's Campaign to Change the GM Culture", **Business Week**, April 7, 1986, pp. 84–85.
27. See "Changing a Corporate Culture", **Business Week**, May 14, 1984, pp. 130–38.
28. Sathe, "Implications of Corporate Culture", pp. 10–13.
29. See Gib Akin and David Hopelain, "Finding the Culture of Productivity", **Organizational Dynamics**, Winter 1986, pp. 19–32.
30. See "The Corporate Culture Vultures", **Fortune**, October 17, 1983, p. 66.
31. Kilmann et al., "Issues in Understanding and Changing Culture", p. 92.

Additional References :

DEFRANK, R. S., M. T. MATTESON, D. M. SCHWEIGER, and J. M. IVANCEVICH. "The Impact of Culture on the Management Practices of American and Japanese CEOs". **Organizational Dynamics**, Spring 1985, pp. 62–76.

DENISON, D. R. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", **Organizational Dynamics**, Autumn 1984, pp. 4–22.

DUNBAR, R. L. M., and N. WASILEWSKI. "Regulating Threats in the Cigarette Industry". **Administrative Science Quarterly**, December 1985, pp. 540–59.

HREBINIAK, L. G., and W. F. JOYCE. "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". **Administrative Science Quarterly**, September 1985, pp. 336–49

JELINEK, M. L. SMIRCICH, and P. HIRSCH, eds. "Organizational Culture". Entire issue of **Administrative Science Quarterly**, September 1983.

KETS DE VRIES, M. F. R., and DANNY MILLER. "Personality, Culture, and Organization". **Academy of Management Review**, April 1986, pp. 266–79.

LORSCH, JAY W. "Managing culture: The Invisible Barrier to Strategic Change". **California Management Review**, Winter 1986, pp. 95–109.

MOREY, N. C., and F. LUTHANS. "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies". **Academy of Management Review**, April 1985, pp. 219–29.

SCHALL, M. S. "A Communication-Rules Approach to Organizational Culture". **Administrative Science Quarterly**, December 1983, pp. 557–81.

TRICE, H. M. and J. M. BEYER. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". **Academy of Management Review**, October 1984, pp. 633–69.

TUNSTALL, W. B. "The Breakup of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation". **California Management Review**, Winter 1986, pp. 110–24.

WILKINS, A. L. "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations". **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, pp. 24–38.

عناصر التصميم التنظيمى

فى اجتماع تم مؤخرا للمشرفين والمديرين بأحد مصانع دو بونت (Du Pont)، استفسر مدير المصنع عمن تسلم حافزا، من الحاضرين، بسبب خلو سجله من الحوادث[١]، فرفع أغلب الحاضرين أيديهم. ثم سأل عن الذين منحوا مكافأة لترقية الجودة النوعية للمنتج ليصبح منافسا فى الأسواق، فلم يرفع أحدهم يده. تشير هذه الواقعة البسيطة إلى وجود مشكلة رئيسية فى إحدى المؤسسات المعروفة، وهى القدرة التنافسية ونتائج غير مرضية تظهرها المؤشرات المالية المختلفة.

يرى كثير من العارفين، داخل وخارج دو بونت، أن هذا الوضع يعكس حقيقة أن الشركة قد صارت مؤسسة أكثر بيروقراطية، ومتعددة المستويات التنظيمية، وتخشى المخاطرة وتتجه إلى عرقلة التنسيق وانسياب الأفكار البناءة. ولكى تتمكن الشركة من المنافسة، يحاول المسئولون والمديرون فى دو بونت إجراء تغييرات فى الطريقة تدار بها الشركة. ومن ضمن هذه التغييرات العديدة :

- تحول دو بونت من قاعدتها الصناعية فى مجال الألياف الصناعية واللدائن البلاستيكية إلى مجموعة من الصناعات الحديثة تشمل المعدات الالكترونية والكيماويات الزراعية.
- تنفيذ إجراءات أساسية لخفض التكلفة تشمل تخفيض عدد العاملين
- تقليص عدد المستويات الادارية. فالادارات التى كان لها ـ فى بعض الأحيان ـ نائبان للرئيس أصبح لها واحد فقط الآن. كما أصبحت المستويات الاشرافية فى المصانع أربعة بدلا من سبعة أو ثمانية.
- أصبحت أغلب الوحدات تدار ذاتيا مع لا مركزية اتخاذ القرارات ونقل المسئولية للمستويات الأدنى بقدر الامكان.
- التخلص من نطاق الاشراف المحدود والتقارير المطولة والاجتماعات المتكررة للمديرين والعاملين.

بالرغم من وجود قدر من المقاومة لهذه التغييرات الجوهرية إلا أن أغلب العاملين بشركة دو بونت يدركون أن الفوائد المستقبلية تتوقف على نجاح جهود إعادة التنظيم إلى حد كبير.

يوضح هذا المثال أحد المفاهيم الهامة فى مجال السلوك التنظيمى وهو التصميم التنظيمى. سنقوم ـ فى هذا الفصل ـ بتغطية العوامل الأساسية للتصميم التنظيمى، وسيتناول نقاشنا عرضا لجوانب التصميم والأهداف التنظيمية والمدخل التقليدى للتصميم التنظيمى. فيما يعرض الفصل الذى يليه جوانب وخصائص مدخل أحدث، أو المدخل الموقفى.

معنى التصميم التنظيمى :

نعنى بالتصميم التنظيمى عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة وانسياب العمل[٢].

يلفت هذا التعريف الانتباه إلى اربع نقاط على الأقل هى :

١ ـ تدل كلمة «تصميم» على أن هذه العملية عملية واعية من جانب المديرين مقصود بها تنمية أكثر التفاعلات والعلاقات فعالية داخل التنظيم.

٢ ـ تشمل العملية النظر في العوامل التنظيمية الهامة، الخارجية منها (أى البيئة) والداخلية (أى التقنية والاستراتيجية) بالنسبة للمنظمة.

٣ ـ ينتج عن جهود التصميم هيكل أو إطار للتنظيم.

٤ ـ هناك ثلاث خطوات في هذه العملية هى :

أ ـ تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفى، وتقسيم الوحدات والعلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين.

ب ـ وضع وتحديد وسائل التأثير مثل السلطة وسلسلة الأوامر ونطاق الاشراف، واللامركزية.

جـ ـ استحداث أكثر الوسائل فعالية في تنسيق الجهود (كما عرضنا لها في الفصل التاسع).

فالمنظمة التى يتم تصميمها بطريقة فعالة هى ـ إذن ـ المنظمة التى توفر لها بنيتها القدرة على تحقيق أهدافها، وحينما يعرف الموظفون مسئولياتهم، ولمن هم مسئولون، ودرجة الاستقلالية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات، عندئذ يستطيعون تركيز جهودهم في المهام المحددة لهم.

المنشأة كنظام :

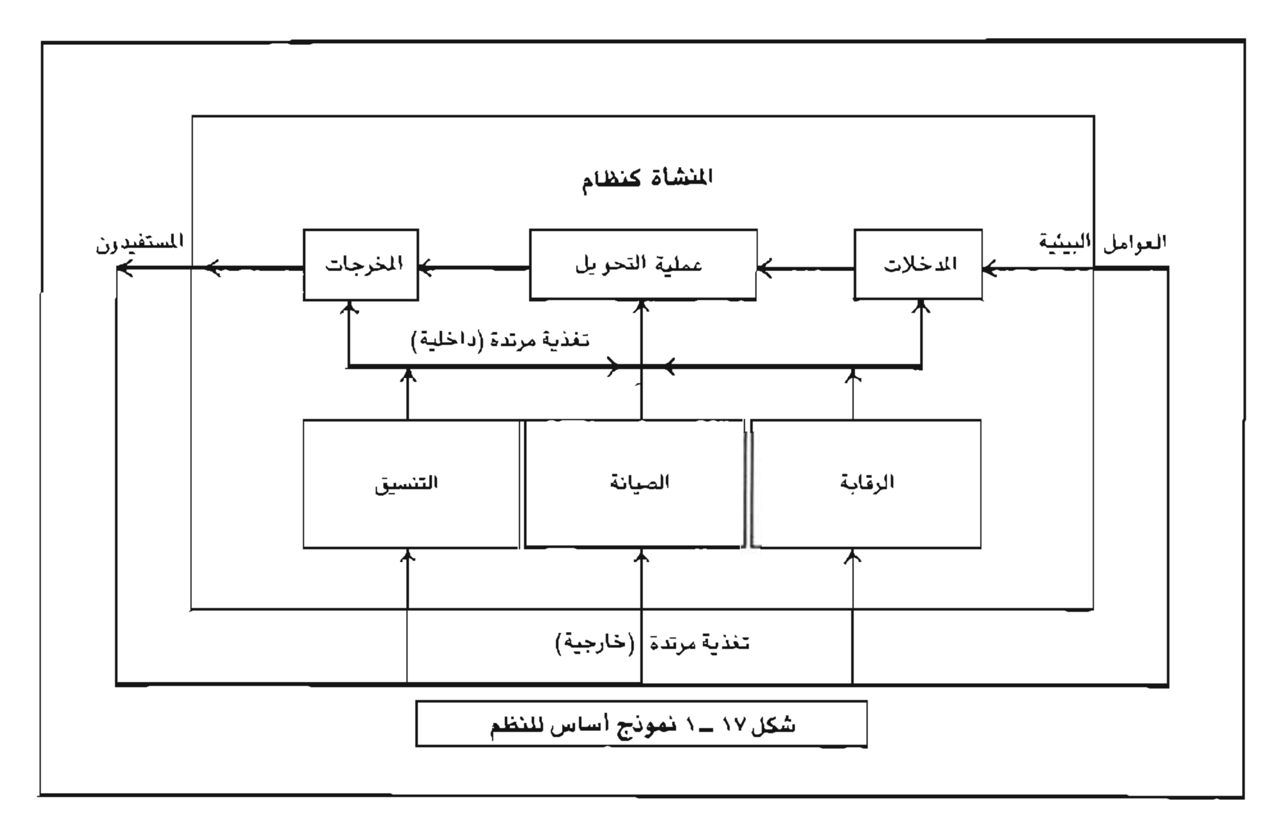
تسود المنظمات في حياتنا منذ الميلاد وحتى الممات، وتحيط بنا من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حياتنا، ولها تأثير على تجاربنا في الحياة. فكل واحد منا تعامل مع عدد من المنظمات في وقت واحد. نتسلم بريدنا ونعمل ونشترى سلعا وخدمات ونكتسب معارف ونعانى ـ أحيانا ـ من الأمراض ونشفى منها... كل ذلك يتم من خلال أعمال لمنظمات مختلفة. وتتوقف الطريقة المحددة التى ننظر بها إلى المنظمة، إلى حد ما، على توجهاتنا. فالمهندس الصناعى يركز على كفاءة العمليات داخل المنظمة، فيما يركز عالم الاجتماع اهتمامه على بنية المنظمة والعمليات التى تتم فيها والجماعات الموجودة فيها، بينما يتجه اهتمام الموظف العامل، في أغلب الأحيان، نحو نظام الحوافز في المنظمة.

كثيرا ما توصف المنظمات بأنها هيئات هرمية على قمتها رئيس يفوض السلطة للمرؤوسين[٣]. و بما أن لكل رئيس في أى نظام عددا من المرؤوسين، فان الصورة الذهنية التى ترسم للمنظمة تكون كالهرم[٤]. و يعرض هذا النمط من الترتيب، في الأساس، طريقة التنظيم من أعلى إلى أسفل والذى سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل التالى. وثمة طريقة أخرى للتنظيم تتضمن منهج المدخلات، فالعملية التحويلية، فالمخرجات والذى يشار إليه، في حالات كثيرة بنموذج النظم.

وللمنظمات مخرجات مثل السيارات المصنعة، والخدمات المصرفية المقدمة، وعدد المرضى الذين تم علاجهم وعدد الطلاب الذين تحصلوا على درجات علمية، وهذا يتوقف ـ طبعا ـ على نوع المنظمة. فالمردود النهائى، على المستوى التنظيمى للتحليل، يأتى نتيجة للقيام بالعمليات التحويلية على المدخلات. فالمرضى هم المدخلات لأحد المستشفيات الريفية مثلا، والتى تهدف إلى تحويلهم إلى أناس أصحاء، على أن عملية التحول هذه غير ممكنة، في بعض الحالات، وذلك لطبيعة المرض والمرحلة التى وصل إليها. بيد أن نشاطات العاملين في المستشفى ومعداتها يتم تنسيقها بحيث يتحقق أعلى مستوى من الشفاء للمرضى. و يتضمن منظور النظم المبسط للمنظمة مجموعة من النشاطات تشمل استلام المدخلات وتحويلها ومراقبتها وتنسيقها والاستمرار في عملية التحويل حتى الانتاج. يعرض شكل ١٧ ـ ١ نموذجا أساسيا شاملا للنظم.

عناصر المدخلات :

المدخلات هى الموارد البشرية، والمعدات والمواد الخام، والمعلومات والارشادات. وتعتمد النشاطات التى تؤدى داخل النظام، من وجهة النظر التنظيمية، على كل هذه العناصر والتى تتطلب العمليات التحويلية ضرورة تنسيقها ومراقبتها والمحافظة عليها. وكما يشير شكل (١٧ ـ ١)، فمن الممكن أن تكون المدخلات مصادر داخلية وخارجية. وتتضمن العوامل الداخلية، على سبيل المثال، أساليب الانتاج، والمعرفة الفنية، والادارية، ورأس المال الذى يتم تحصيله من الموارد الذاتية للمنشأة. وتتعلق العناصر الخارجية بالعوامل البيئية التى



شكل ١٧ ـ ١ نموذج أساس للنظم

تؤثر فى المنظمة بوجه عام. ومن الممكن أن تكون مصادر هذه العناصر العملاء وموردى المواد الخام والهيئات التشريعية وشركات صناعة المعدات التقنية الصناعية والمستثمرين والمنافسين والمؤسسات والمنظمات الاجتماعية المماثلة.

وسيتم تناول هذا الموضوع بتفصيل أكثر فى الفصل الذى يلى.

العملية التحويلية :

تقوم المنظمات بعمليات تحويلية عديدة على المدخلات°. و يمكن، من خلال هذه العمليات، تغيير هيئة أو شكل أو حالة أو اتجاه المدخلات. فشركة البترول، مثلا، تأخذ الزيت الخام لتحوله إلى وقود للسيارات، و يحول عامل المخرطة كتلة من الخشب إلى مصباح و بذلك يتم تحويل المورد المدخل من خلال العمليات والمهارات والقرارات البشرية والتطور التقنى.

ولا بد أن يتخذ المديرون القرارات المتعلقة بكيفية تجميع المهام وتمييزها لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها. وتتضمن هذه القرارات تحديد أسلوب أداء العمل. و يشير البعض للتقنية (Technology) على أنها : معرفة كيفية أداء عمل ما، فيما يمكن تعريفها : بالنشاطات المشتركة للانسان والآلة فى إطار الجهاز التنظيمى.

غالبا ما تدخل المنظمات فى عمليات تحويلية تتصل بالنوع والشكل والحالة والاتجاه والتجميع والموقع، إلا أن هناك نوعا واحدا من انواع العمليات التحويلية التى تغلب على عملياتها. فسائق سيارة الأجرة مثلا يعمل بشكل أساسى فى تحويل الموقع، فيما يتركز اهتمام الطبيب النفسانى على تحويل الاتجاهات.

النظم الفرعية للرقابة :

يتكون الجهاز التنظيمى، من منظور تنظيمى، من عدد من النظم الفرعية من أهمها النظام الفرعى الذى يتضمن العملية الرقابية. ولتيسير انسياب الدخلات وعملية التحويل والمخرجات، لابد من توفير قدر من الرقابة. ولمصطلح الرقابة عدة معان تشمل : المراجعة، والتحقق، والمقارنة مع المعايير، واستخدام السلطة للحصول على طاعة الأخرين، والضبط.

تتمثل المعايير الأساسية للرقابة فى أهداف المنظمة، فيما تمثل الأهداف الحالة المرغوب فيها بالنسبة للمنظمة وتنبثق من قرارات الادارة (داخل المنظمة) وحاجات ورغبات المجتمع (خارج المنظمة)[٧]. فقد يكون هدف دائرة الشرطة فى إحدى المدن الكبرى ـ مثلا ـ تخفيض معدلات الجرائم الخطيرة خلال العام بنسبة ١٠٪، أو يكون هدف إحدى شركات الزيت، زيادة عائد الاستثمار بنسبة ١٢٪، فيما تحدد المستشفيات تخفيض تكاليفها بنسبة ١٥٪ دون تخفيض فى خدماتها كهدف لها. فالنقاط الجوهرية هنا تتمثل فى أن للأهداف مصادر داخلية وخارجية، وتمثل الأهداف معايير للأداء من حيث الحجم والفترة الزمنية.

إن الرقابة ووضع الأهداف نشاطات ضرورية لكل منظمة وتشكل، إلى جانب نشاطات التخطيط والتنسيق والتحفيز، الأساس الذى تقوم عليه العملية الادارية. و يتوقف نجاح النشاطات الرقابية على عوامل كثيرة مثل المعايير المستخدمة، والأشخاص الذين يمارسون الرقابة، والأشخاص الذين تتم مراقبة أدائهم، والموارد المتاحة ووضوح أهداف التنظيم.

النظام الفرعى للمحافظة على استمرار النشاط:

إذا ما أريد تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة، فلا بد من وضع صيغة أو إطار للاستمرار فى النشاطات. و يطلق على هذا الاطار، بوجه عام، مصطلح هيكل المنظمة. و يشمل الهيكل التنظيمى كيفية تحديد الوظائف وتجميعها فى وحدات نشاط أو إدارات مختلفة، وتوزيع السلطة وأعباء العمل والمسئولية، وتحديد موقع اتخاذ القرارات الرئيسية.

لا تكفل الطريقة التى يتم بها تنظيم المنشأة ومواردها التزام العاملين بالواجبات الوظيفية المقررة والمتطلبات اللازمة لأداء العمل. إذن، هناك حاجة لوجود نظم فرعية للتكيف الاجتماعى والتحفيز والعقاب فى المنظمة. وتعمل هذه النظم الفرعية أساسا على تقو ية العلاقات المتبادلة بين الأفراد، والتى تعتبر ضرورية ولازمة لتحقيق الأهداف، وهى التى تؤدى إلى التحام الأفراد مع بعضهم فى نسق مرتب وفعال، وتصنف على أساس أنها نظام فرعى لصيانة التنظيم.

ينتج عن النظام الفرعى لصيانة النظام الحاجة لاطار مؤسسى يوجد تنظيماً مرتباً. فهناك أساليب الاختيار التى تستخدم لاستبعاد طالبى الوظائف الذين يستبعد أن يكونوا ملائمين للتنظيم، وإجراءات التكيف الاجتماعى التى تستخدم للجمع ما بين الأفراد، فيما تستخدم نظم الحوافز لاثارة دافعية العاملين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم. إلى جانب ذلك، توضع سياسات وتوجهات تساعد العاملين على فهم معايير الأداء التنظيمى.

تهدف الأساليب المستخدمة للمحافظة على بعض مظاهر الاستقرار فى أغلب المنظمات، بوجه عام، إلى تشكيل وتنميط السلوك التنظيمى. فاذا كان فى الامكان تقنين وترسيخ إجراء عملى ومعيارى لكل أنماط السلوك الانسانى فى التنظيم، فان مشكلة التنبؤ (بالسلوك التنظيمى) تصبح أسهل بكثير مما كانت. ولكن، لسوء الحظ لم يتم اكتشاف هذا الحل المنطقى الذى ينشىء تنظيما يعمل بانسياب وسلاسة،كما أنه ليس من المحتمل التوصل إلى هذا الحل.

النظام الفرعى للتنسيق :

لابد من تنسيق أو تكامل النشاطات التنظيمية باستمرار. فالتكامل هو عملية توافق الجهود بين النظم الفرعية المختلفة لتحقيق الأهداف[٨]. وعادة ما تقوم المنظمات باستخدام أساليب فنية عديدة للتنسيق، تم اقتراح ثلاثة منها باعتبارها أساليب رئيسية هى:تسهيل الاتصال والممارسة الاختيارية والنظام الادارى.

التنسيق الميسر : غالبا ما يتم، فى المنظمات التى تواجه تقلبات مستمرة فى بنيتها مثل شركات المعدات الالكترونية والمواد الكيماو ية، تعيين أشخاص للقيام بمهمة التنسيق. وعند دراسة مدى نجاح المؤسسات التى تعمل بمستوى عال من التكامل، اكتشف الباحثون أن هذه المؤسسات قد استخدمت وظائف وإدارات للاتصال، كما اتضح أن إحدى خصائص المنسقين الناجحين تتمثل فى القدرة على الاتصال والتأثير على الآخرين والمعرفة بالبيئة[٩].

التنسيق الاختيارى : من الممكن أن يتوافر للأفراد فى أى منظمة خاصية المبادرة الذاتية والتوجه الذاتى فى تحقيق التنسيق. ولتحقيق التنسيق الاختيارى، لا بد أن يكون الأفراد على معرفة تامة بأهداف الوحدة، مدركين لدورهم الوظيفى، وتتوافر لديهم الثقة فى قدراتهم

على تحقيق التنسيق. و يمثل هذا النوع من المعرفة والثقة بالفعل إحدى المتطلبات الرئيسية للتنسيق. إذ أن أكثر ما يصعب فهمه على أى موظف فى المنظمة هو أهداف الوحدة التى يعمل فيها. ففى هذه المرحلة التى تتميز فيها البيئات والعاملون بالتغير المستمر، يصبح وضوح الأهداف أمرا لايمكن بلوغه بشكل كامل. إذ أن إمكانية وضوح الأهداف بنسبة ١٠٠٪ أمر غير واقعى. و ينطبق ذلك، بوجه خاص، على العاملين الذين لا يشاركون فى عملية وضع الأهداف داخل المنظمات.

التنسيق الموجه : يعتمد بعض أنواع التنسيق، بشكل كبير، على التنظيم الادارى أو التسلسل الهرمى للسلطة فى المنظمة. و يتضمن التنسيق الموجه ترتيبات إجرائية رسمية يتم وضعها لتحقيق التنسيق للعمل الروتينى بصورة تلقائية. فليس من الضروى إنشاء نظام هرمى للسلطة عندما تصل الاجراءات للحد الذى تتحول فيه إلى روتين. فمهام خط التجميع، مثلا، مهام روتينية يتم تحديدها من قبل المشرف أو تفرضها الآلات والمعدات المستخدمة.

عناصر المخرجات : توفر المنظمات منتجا أو خدمة ما للبيئة المحيطة بها. وقد يكون هذا المنتج وقودا، أو سيارات أو خدمات مثل العناية الصحية وخدمات مصرفية وكهرباء. ومن أساليب التصنيف التى تعين على معرفة المخرجات المحتملة للنظم ما قدمه بلاو وسكوت[١٠] (Blau and Scott) حيث ينظران إلى المنتج على اساس وضع المستفيدين به أو المتلقين له. فبالنسبة للمؤسسة التجارية، فان من الواضح أن المستفيدين من عمليات المدخل ـ التحويل ـ الرقابة ـ الصيانة ـ التنسيق ـ هم العملاء، وأصحاب الشركة، والعاملون فيها. فكل مجموعة من هؤلاء تتلقى شيئا من المنظمة وإلا تخلوا من دعمهم لها مما يعنى توقف الشركة عن نشاطها. و بهذا المفهوم، يعتبر المستفيدون متساوين، بينما يتلقى بعض المستفيدين، فى الواقع، أكثر من غيرهم.

يتعرض المتلقى لشىء من المنظمة إلى نوع من التغيير. فاذا ما أجريت عملية جراحية لأحد المرضى لعلاجه من مرض ما، فقد استفاد المريض من الخبرة الطبية. والمساهمون الذين يقبضون حصصهم من الأرباح يزيد رصيدهم فى حساباتهم فى البنوك أو دخلهم الشخصى. فالمريض هو المستفيد الذى تم تغييره لارتباط أو علاقة داخلية أو شخصية، فيما يتغير المساهمون بسبب علاقة خارجية بالشركة.

وثمة طريقة أخرى لتمييز طبيعة علاقة الانسان مع المنظمة تقوم على أساس الملكية. فنادى التنس أو السجن من المؤسسات التى تنشأ لاحداث تغيير فى الأفراد داخلها. وفيما يتم إنشاء نادى التنس لتوفير فرص الترفيه، يفترض أن يوفر السجن فرص إعادة التأهيل (لنزلائه). فنادى التنس يملكه الأعضاء المشاركون الذين يدفعون اشتراكا سنويا ورسم عضوية و يتحكمون و يؤثرون فى توجه النادى. أما السجن فلا يملك فيه النزلاء المنشأة أو يمارسون حقا شرعيا فى مراقبة النظام أو التأثير فيه.

لقد حددنا ـ إذن ـ جانبين أساسيين يمكن بهما التمييز بين المستفيدين الأساسيين من مخرجات أى منظمة من المنظمات، وهما ما إذا كانت الفوائد خارجية أم داخلية، وما إذا كانت ملكية المنشأة محددة أم عامة. و بناء على ذلك التمييز نستطيع ان ننشىء مصفوفة ثنائية الجوانب (انظر الشكل ١٧ ـ ٢) لتصنيف مخرجات التنظيم على أساس المستفيد الأساسى.

هيئات المصالح المشتركة : المستفيدون الأساسيون من مخرجات تنظيمات المصالح المشتركة هم أعضاء هذه الهيئات أو المنظمات، وملكية هذه الهيئات محددة وفوائدها ذاتية (للأعضاء). وقد تكون هذه المنظمات جماعات دينية أو اتحادات مهنية أو أندية للفتيات أو جمعيات الاخاء والصداقة وغيرها.

المؤسسات الانتاجية : ملكية المؤسسة الانتاجية محددة إلا أن فوائدها خارجية.وتعطى الشركات التجارية مثالا حيا لهذا النوع أو النظام.

المنظمات الخدمية : المستفيد الرئيسى من هذه المنظمات هو المستهلك لخدماتها،و بذلك تكون فوائدها داخلية فيما تكون ملكيتها عامة. وتشمل هذه الفئة المستشفيات والمدارس والسجون.

منظمات المصلحة العامة : المستفيد الرئيسى من هذه المنظمات هو الجمهور، وفوائدها خارجية. وملكيتها عامة. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات إدارات الشرطة والجيش ومصلحة الضرائب.

شكل ١٧ ـ ٢ نموذج لتصنيف مخرجات المنظمات على اساس المستفيد الرئيسى

		الملكية	
		محددة	عامـة
الفوائد	داخلية	هيئات او اتحادات المصالح المشتركة	المنظمات الخدمية.
	خارجية	المؤسسات الانتاجية	منظمات عامة

سنركز فى الأجزاء التالية على النظم الثلاثة للنموذج المعروض فى شكل (١٧ ـ ١) وسيتم توجيه اهتمامنا، بالتحديد، إلى مناقشة الأهداف (الرقابة) والجوانب الهيكلية (الصيانة) للمنظمات. وسيكون نقاشنا السابق حول سلوك الجماعات الأساس للنظام الفرعى للتنسيق.

الأهداف التنظيمية :

الأهداف، كما يستخدم المصطلح من قبل الكثيرين، هى الحالات المرغوب فيها والتى تسعى المنظمات إلى تحقيقها. أما المعنى الدقيق للحالة المرغوب فيها فيختلف من شخص لآخر. فالمديرون فى المستويات العليا فى المنظمة ينظرون إلى مجموعة من الأهداف تختلف عن تلك التى يراها، أو يعتقد بها العاملون المنفذون. و ينتج الاختلاف فى التفسيرات عن الاختلاف فى عوامل، مثل: الخلفية الاجتماعية والتعلم والخبرة والمسئولية والسلطة والنفوذ والمعرفة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

لقد سبق أن تناولنا مفهوم الهدف من منظور جزئى عندما تعرضنا للأداء فى المنظمات فى الفصل الثانى. ومن المؤكد أن الهدف المحدد الواضح والنسبى لكل المنظمات هو تحقيق أفضل مستوى لأداء العاملين. وسيصبح المفهوم نظريا أكثر عندما نتناول الأهداف التنظيمية بصورة اشمل.

مفهوم واهمية الأهداف الشاملة :

يتناول البعض موضوع الأهداف التنظيمية فى عبارات عامة. فالأهداف التنظيمية ـ من منظور شامل ـ هى امتداد لما يحتاجه المجتمع من أجل بقائه[١١]. وإذا ما قمنا بتحليل الأهداف على المستوى الاجتماعى، وجدنا أن العمليات الداخلية التى تتم فى التنظيم تغفل فى أغلب الحالات. وبناء على ذلك فلا بد من الأخذ بنهجين لدراسة الأهداف : أحدهما جزئى والآخر شامل.

من المعروف أن الأهداف من صنع الأفراد أو الجماعات. و يتأثر وضع الأهداف فى المنظمات بالأفراد والجماعات والعوامل البيئية المحيطة. و يندر أن يكون هناك اتفاق تام بين من يقومون بوضع الأهداف حول الصورة التى تكون عليها. و بالرغم من عدم الاجماع حول الأهداف إلا أن هناك عددا من المزايا الواضحة التى تنبثق عن المحاولة المستمرة فى تحقيق درجة من الاتفاق حولها.

و يخدم وضع الأهداف التنظيمية عددا من الأغراض الهامة التالية :

١ ـ تركيز الاهتمام : تمثل مجموعة الأهداف الواضحة التى يمكن نقلها للعاملين نقطة ارتكاز لاهتمامهم وللبرامج والسياسات التى يتم العمل بموجبها.

٢ ـ الأهداف تنشىء مجموعة من المعايير : حينما تقوم منظمة ما بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة لمعايير للأداء يستطيع العاملون فيها تقو يم مدى إسهامهم فى نجاح المنشاة.

٣ ـ إمكانية جذب الآخرين واستقطابهم : من الممكن استخدام الأهداف الراسخة والواضحة فى توضيح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالنسبة للموظفين المستقبلين، و يكتسب هؤلاء، بحكم معرفتهم بطبيعة المنظمة التى يرغبون فى العمل فيها، «إحساسا» خاصا بالنظام من خلال أهدافه.

٤ ـ الأهداف تؤثر على العمليات التى تتم داخل النظام : يمكن تحقيق أهداف أى تنظيم، فى كثير من الحالات، من خلال تعاون الأفراد والجماعات فقط. و بناء على ذلك فان لطبيعة الأهداف ووضوحها وأهميتها أثر على الطريقة التى يعمل بها الناس سو يا.

٥ ـ إنها تكشف عن طبيعة الجهاز : توفر أهداف النظام معلومات دقيقة للعاملين وللآخرين خارج التنظيم حول الوضع الذى تسعى المنظمة للوصول إليه. ومن العوامل الهامة التى تكشف عن طبيعة المنظمة الجو الذى يسود فيها.

٦ ـ إنها تضع حدودا لعملية اتخاذ القرارات : تضع الأهداف المقبولة بوجه عام، قيوداً أو حدوداً على عملية اتخاذ القرارات فى النظام. فالأهداف، وفق ما يراه سيمون، توفر إطاراً للقرارات المراد اتخاذها إذ أن متخذ القرار يضع الأهداف فى اعتباره للوصول إلى قرارات محددة[١٢].

تؤكد هذه الخصائص الست لمهمة وضع الأهداف أهميتها. و بما أن كل فرد فى أى منظمة يتأثر بأهداف النظام، يصبح من الأهمية بمكان دراسة الكيفية التى ينظر بها كل شخص إلى هذه الأهداف[١٣].

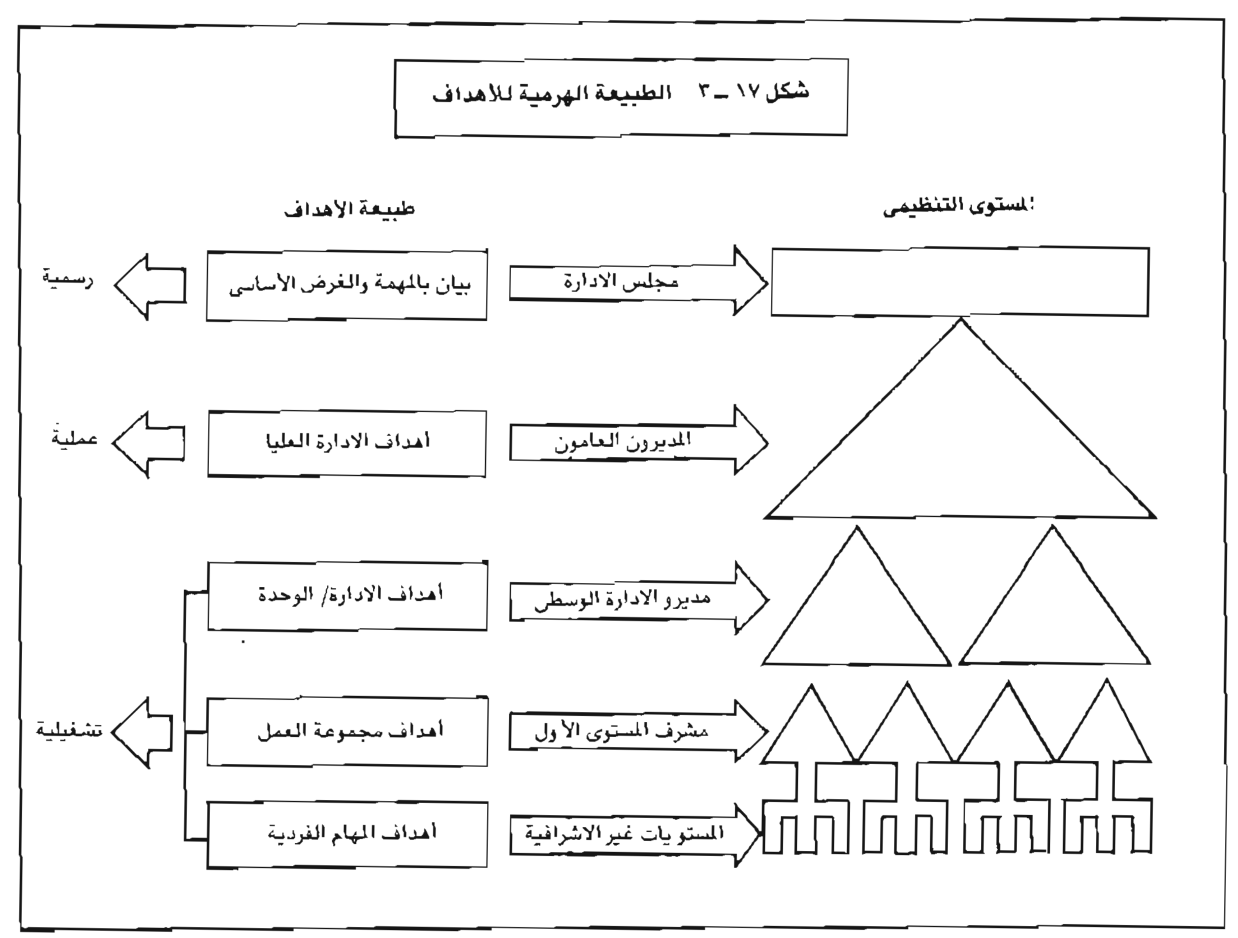
انواع الأهداف :

تناول نقاشنا حتى الآن مفهوم الأهداف التنظيمية بصورة عامة، على أنه من الممكن تدعيم هذا الاطار العام بعرض للأنواع المختلفة من الأهداف.

من الممكن تقسيم الأهداف التنظيمية إلى أهداف رسمية، وأهداف عملية، وأهداف تشغيلية[١٤]. فالأهداف الرسمية هى عبارة عن : السياسات العامة المتعلقة بالغرض الأساسى، أو المهمة الشاملة للمنظمة. وهذا النوع من الأهداف يظهر فى عبارات عامة فى الوثائق الرسمية للتنظيم كالتقارير السنو ية مثلا. فقد أوجد المرفق العام لخدمة الجمهور، وأنشئت الجامعة لنشر المعرفة، وصمم المستشفى لتحسين صحة المرضى. وغالبا ما تكون الأهداف الرسمية مبهمة وطموح (يعبر عنها بعبارات مثل «مضاعفة الأر باح إلى أقصى حد» و «المساهمة فى رفاهية المجتمع»)، ولا ترتبط بفترة زمنية محددة (لانهائية) وفى أحيان قليلة تكون مفهومة أو واضحة لمعظم العاملين[١٥].

يطلق على المقاصد الفعلية للمنظمات مصطلح الأهداف العملية. وتعكس هذه الأهداف ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالفعل. فقد تكون الأهداف الرسمية لاحدى شركات الهاتف، مثلا، خدمة جمهور المستفيدين فى رقعة جغرافية معينة على أكمل وجه،فيما يعنى ترجمة هذا الهدف عمليا الاستجابة بلطف لكل طلبات الاستعلام وإرضاء ما يعادل نسبة ٩٦٪ من طالبى هذه الخدمة على الأقل، وتوصيل الخدمة الهاتفية للمشتركين الجدد خلال أسبوع واحد من تاريخ استلام طلب الخدمة، ورفع كفاية الأداء للحد الأقصى لتحقيق زيادة فى الأر باح بنسبة ١٥٪. فالأهداف العملية للمنظمة تحدد النتائج المنشودة، وهى تمثل الأهداف العامة جزئيا فى عبارات أكثر تحديدا. إلى جانب ذلك، فهى المعايير التى تتخذ على أساسها القرارات التنظيمية.

اخيرا، الأهداف التشغيلية هى تلك المعايير المتفق عليها لتقو يم مستو يات إنجاز الأهداف، و بعبارة أخرى، يوصف الهدف العملى بأنه تشغيلى حينما تستطيع الادارة أن تحدد بدقة كيف ومتى يقاس الهدف. فقد تحدد إحدى الشركات المصنعة للمعدات الزراعية، على سبيل المثال، احد أهدافها العامة «بمضاعفة الأر باح عن طريق تسو يق و بيع المعدات الزراعية». فمن الممكن تحديد هذا الهدف بمنظور عملى «بتحقيق عائد من الاستثمار يبلغ ١٤٪ من مبيعات منتجات الشركة». وأخيرا، يمكن التعبير عن الهدف كهدف تشغيلى على النحو التالى «زيادة العائد من الاستثمار بنسبة ١٤٪ فى شهر ديسمبر القادم ببيع مائة ألف وحدة إضافية، أو بزيادة إيرادات البيع بنسبة ٤٠٪ عن أعلى



رقم للمبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة أو كلتا الزيادتين». فالسمة الرئيسية للأهداف التشغيلية ـ إذن ـ هى التركيز على الدقة فى التحديد وتحديد الكمية والوقت. وكما يوضح شكل (١٧ ـ ٣)، فهناك طريقة أخرى للنظر إلى الأهداف العامة والعملية والتشغيلية تستند على المستوى التنظيمى الذى تؤثر فيه كل مجموعة من الأهداف. فالأهداف الرسمية والعملية تعكس بوجه عام اهتمامات الادارة العليا فيما تهتم المستويات الادارية الأدنى بالأهداف التشغيلية.

التصنيف وفق المعايير :

هناك طريقة ثانية شائعة لتصنيف الأنواع المختلفة للأهداف تستند على المعايير أو الناتج النهائى المراد تحقيقه.

ومن بين المعايير الشائعة ما يلى :

١ ـ الربحية : عادة ما يعبر عن الربحية بمصطلحات مثل الدخل الصافى، أو الأرباح العائدة لكل سهم، أو العائد من الاستثمار، أو أى نسب أخرى مماثلة. و يجب أن تهتم المنظمات التى لا تسعى لتحقيق الربح، أو منظمات القطاع العام أيضا بهذا النوع من الأهداف لتبقى تكاليفها فى حدود الموازنات المقررة.

٢ ـ الانتاجية : تتعلق أهداف الانتاجية عموما بمقدار ما تنتجه الوحدة، أو العامل على مستوى المنظمة كلها ـ ومن أمثلة ذلك عدد الوحدات التى ينتجها العامل أو الموظف فى اليوم، وتكاليف الوحدة المنتجة، والدخل الذى يحققه الموظف أو العامل الواحد.

٣ ـ السوق : يمكن وصف أهداف السوق بطرق عديدة ومختلفة. فمن الممكن أن ترتبط الأهداف بعملية معينة لاختراق السوق مثل «زيادة نسبة المنتج (أ) من حصة السوق إلى ٢٠٪» أو ترتبط بتوجه المردود مثل «بيع مائة ألف وحدة من إنتاج هذا العام فى مجال معدات الرعاية الصحية».

٤ ـ الموارد : قد تضع المنظمات أهدافا تتعلق بأساس مواردها. ومن الممكن أن تشمل الأهداف المتعلقة بمواردها المالية «تخفيض مديونية

الشركة فى المدى البعيد بما يعادل ٣٠ مليون دولار فى مدى ثلاث سنوات» و «تقصير فترة تحصيل المبالغ المستحقة لها لأقل من ثلاثين يوما خلال ستة أشهر» وهلم جرا. كما يمكن أن تتضمن الأهداف المتعلقة بالموارد المادية الزيادة فى عدد المصانع، أو المرافق، أو الطاقة الانتاجية، أو التخزينية أو إمكانيات الصيانة. اما أهداف الموارد البشرية فقد ترتبط بخفض نسبة الغياب ودوران العمل والوقت الضائع بسبب الحوادث كما يمكن أن تتعلق باجراء تحسينات على برامج التطوير الادارى ونشاطات تخطيط المسار المهنى و برامج ترقيات (تعاقب) المديرين.

السلوك فى المنظمات

هيولت باكارد

يظهر التركيز على مفهوم الأهداف كقوة دافعة للمنظمات فى كل ما كتب حول الادارة والسلوك التنظيمى والاستراتيجيات بشكل واضح. ومع ذلك، لا يظهر مدى وضوح تلك الأهداف والتعبير عنها بصورة محددة حينما يتمعن المرء فى السياسات المعلنة للمنظمات بدقة.

بذلت بعض المنظمات، مثل هيولت باكارد، الكثير من الجهود والوقت فى تبيان مقاصدها وأهدافها. لننظر فى النصوص التالية التى عبرت فيها هذه الشركة المرموقة والمعروفة فى مجال المعدات الالكترونية عن هدفها :

الهدف : تسعى شركة هيولت باكارد إلى أن تصبح شركة رائدة عالميا فى توفير حلول متكاملة فى مجال المعلومات للشركات المتوسطة وكبيرة الحجم خلال فترة خمس السنوات المقبلة.

الدعم اللازم لتحقيق الهدف : تأتى إنجازات أى منظمة كنتيجة لتضافر جهود كل فرد فى المنظمة تجاه أهداف مشتركة. و بناء عليه، لابد أن تكون هذه الأهداف معروفة لكل من يعمل فى المنظمة، و يجب أن تعكس طبيعة وشخصية المنظمة وهذا يشمل الآتى :

١ ــ **الأرباح :** تحقيق قدر من الأرباح يكفى لتمويل التوسع فى أعمال الشركة و يوفر الموارد التى نحتاجها لتحقيق أهداف شركتنا.

٢ ــ **العملاء :** توفير منتجات وخدمات ذات قيمة كبيرة لعملائنا و بالتالى نكسب احترامهم و ولاءهم والاحتفاظ بهم.

٣ ــ **المجالات ذات الاهتمام :** الدخول فى مجالات جديدة حينما تكفل لنا الأفكار التى لدينا، مع المهارات الفنية والصناعية والتسويقية التى نمتلكها، إمكانية تقديم المساهمة المطلوبة والمربحة فى هذا المجال.

٤ ــ **التوسع :** أن يكون التوسع فى الشركة محكوما بأرباحنا وقدرتنا على تطوير وإنتاج منتجات فنية توفى حاجات العملاء الفعلية.

٥ ــ **العاملون بالشركة :** مساعدة العاملين بهيولت باكارد على المشاركة فى إنجاح الشركة وهم الذين يجعلون ذلك ممكنا، بتوفير الأمان الوظيفى على أساس أدائهم، والاعتراف بانجازاتهم الفردية ومساعدتهم فى اكتساب الشعور بالرضا والانجاز من خلال ما يؤدونه من عمل.

٦ ــ **الادارة :** تنمية روح المبادأة والابتكار، بالسماح بقدر كبير من الحرية الفردية فى مجهودات بلوغ الأهداف المحددة والمعرفة جيدا.

٧ ــ **المواطنة :** احترام التزاماتنا نحو المجتمع، بجعل شركتنا مصدر قوة اقتصادية وفكرية لكل المجتمعات المحلية التى نعمل فيها.

٥ ــ **الابتكار :** يتوقف التوسع المتزايد أو الاستمرار بالنسبة للعديد من المنظمات على تطوير منتجات، أو استحداث عمليات، أو خدمات جديدة. ومن أمثلة هذه الأهداف «تطوير نظام صناعى جديد أكثر كفاءة من النظام القائم «أو» تطوير محرك جديد للسيارة يعمل بأنواع مختلفة من الوقود و يصل معدل استهلاكه إلى ٥٠ ميلا للجالون الواحد بحلول عام ١٩٩٣، أو زيادة الانفاق على أعمال البحث والتطوير بنسبة ٢٥٪ للعام الحالى.

٦ ــ **المسئولية الاجتماعية :** أصبح كثير من المنظمات والمديرون العاملون فيها مدركين لدورهم فى المجتمع. وقد بدأ الاهتمام يتزايد بالمسائل المتعلقة بالدرجة النوعية للحياة وتوظيف الأقليات، والتلوث، وتدهور البيئة[١٦].

قد تنطبق الأهداف المذكورة سابقاً على المنظمات التى لا تعمل لتحقيق الربح بنفس القدر الذى تنطبق فيه على المنظمات التى تسعى للربح. فالمستشفيات وحكومات الولايات والادارات المحلية، ودوائر الخدمات الاجتماعية ــ مثلا ــ تهتم بمراقبة النفقات وضبط المصروفات وإنتاجية الفرد وتنمية وتطوير الموارد، وتنفيذ الأفكار والابتكارات و بعلاقاتها مع المجتمع. فهذه الأهداف ــ إذن ــ تنطبق على أى منظمة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

التصنيف على أساس مجال التركيز :

يستلزم تصنيف الأهداف على أساس مجال التركيز وصف طبيعة الاجراء الذى سيتخذ. **وهناك ثلاث فئات للأهداف تستخدم فى اغلب الحالات هى :**

١ ـ **أهداف استمرار النشاط :** وتعنى أن هناك مستوى معينا من النشاط، أو العمل يجب المحافظة عليه بمرور الزمن. ومن أمثلة ذلك «العمل بنسبة ٩٥٪ من الطاقة الانتاجية»، و بالنسبة لشركة طيران «أن يكون ما نسبته ٨٥٪ من أسطولها فى الخدمة فى وقت واحد » .

٢ ـ **أهداف التطوير :** وهى تلك الأهداف التى تستخدم صيغة الفعل لتبيان درجة محددة من التغيير المطلوب فى اتجاه التطور والتقدم. ومن أمثلة ذلك «زيادة» حصة الشركة من السوق و «الحد من» شكاوى العملاء، و «زيادة» العائد من رأس المال المستثمر.

٣ ـ **الأهداف التنموية :** تماثل أهداف التحسين والتطوير، وتشير إلى تحقيق قدر من النمو أو التوسع أو التعلم أو التقدم، و يمكن أن تشمل هذه الأهداف عدداً من المنتجات الجديدة التى يتم إحداثها و وضع برامج التدريب الادارى لتحسين الفعالية الادارية.

وعلى عكس خطط التصنيف السابقة، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة التى تساعد على استيعابه وسهولة استخدامه من قبل المديرين. وتتمثل الخاصية الرئيسية لهذا الأسلوب ـ من جهة ثانية ـ فى الطريقة التى توجه بها تلك الأهداف نشاطات وتصرفات العاملين فى المنظمات.

التصنيف على أساس المدى الزمنى :

من الطرق السائدة لتصنيف الأهداف تلك التى تقوم على أساس الفترة الزمنية المتأثرة بالأهداف ـ سواء أكانت أهدافا طويلة أم قصيرة المدى. فالأهداف طويلة المدى ـ عادة ـ ما تشير إلى تلك الأهداف التى تستغرق فترة أطول من سنة واحدة. ومن أمثلة ذلك مضاعفة عدد الأسرة فى أحد المستشفيات فى مدى اربع سنوات، أو الاستحواذ على ٣٠٪ من السوق بحلول عام ١٩٩٠، أو إحراز زيادة فى المبيعات بنسبة ١٠٪ لفترة السنوات الخمس القادمة. أما الأهداف قصيرة المدى فتتعلق بتلك التى تستغرق فترة اثنى عشر شهرا وأقل حتى لو تطلب تنفيذها الفعلى فترة أطول من الاثنى عشر شهرا. ومن أمثلة ذلك خفض تكاليف الانتاج بمقدار مليونى دولار بنهاية العام، واستكمال تشييد المستودع قبل أعياد الميلاد.

و ينبغى هنا الاشارة إلى جانبين اساسيين يتعلقان بالأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى :

أولا ـ تستمد الأهداف قصيرة المدى، ـ فى كثير من الحالات ـ من الأهداف طويلة المدى. بعبارة أخرى، قد تكون هناك مجموعة من الأهداف قصيرة المدى تحت مظلة هدف بعيد المدى. فقد ترغب شركة كولجيت ـ مثلا ـ فى تحقيق نسبة ٨٪ من حصة السوق لمنظف جديد خلال ثلاث سنوات من إنتاجه،فتحدد نسبة ٢٪ من حصة السوق كهدف فى السنة الأولى و ٥٪ للسنة الثانية و ٨٪ للسنة الثالثة.

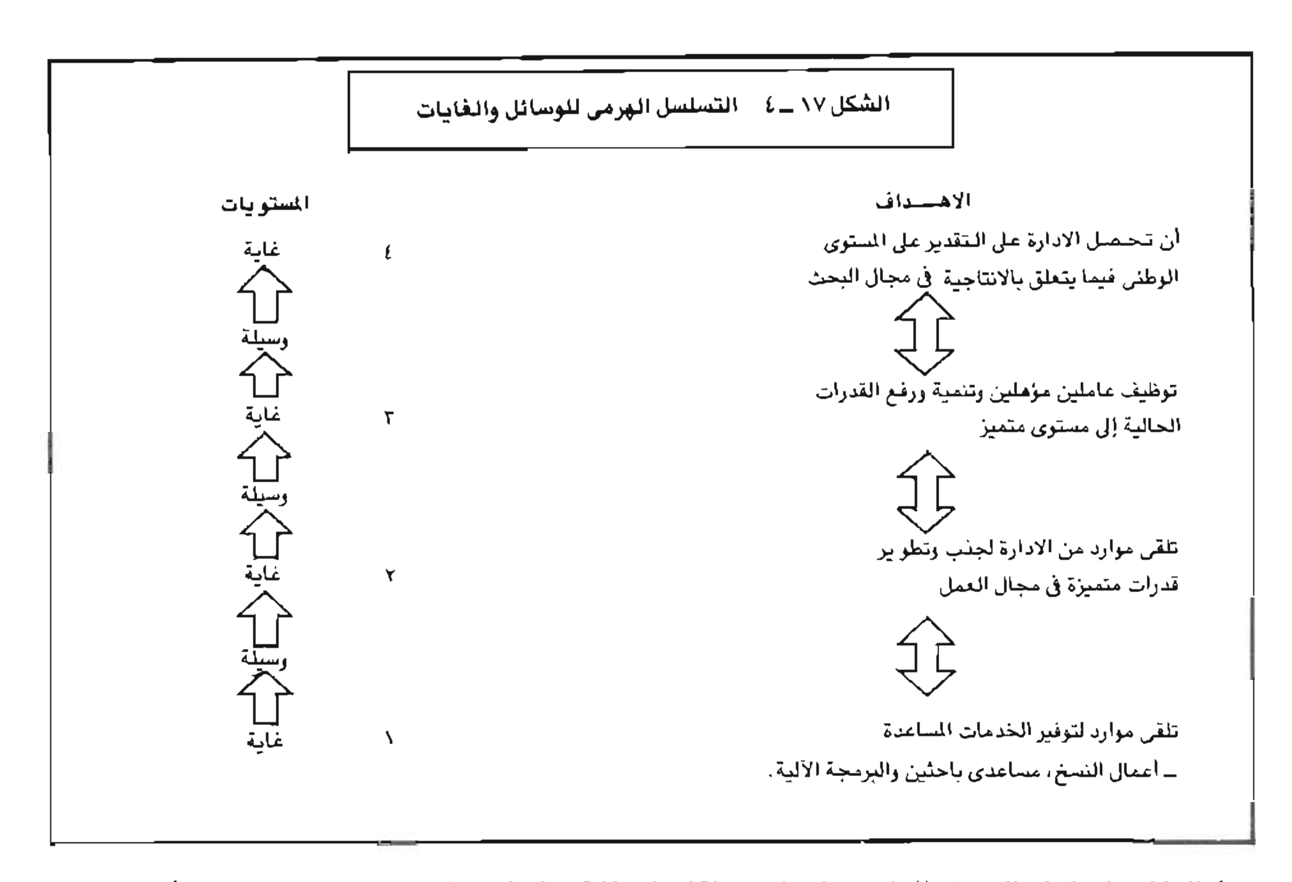
ثانيا ـ يجب أن تكون للأهداف طويلة المدى وقصيرته درجة عالية من المرونة والتوافق. فكما أوردنا فى الفصل السابق، من الممكن أن تحول التغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية الأهداف العملية طويلة المدى إلى أهداف عديمة القيمة. فلا بد ـ إذن ـ أن تستند تلك الأهداف على أفضل التنبؤات الممكنة فى الوقت المحدد وألا تلزم المنظمة بوضع يصعب التراجع منه. و بالمثل يجب أن تكون الأهداف قصيرة المدى مرنة بالقدر الذى لا يعرض تحقيق الأهداف طويلة المدى للخطر.

منظور الوسائل والغايات :

توجد الأهداف العملية أيضا حينما تتم ترجمتها إلى أهداف ملموسة فى تسلسل هرمى. فالأهداف الرسمية تبدو كغايات مستهدفة. وعند تحليل هذه الأهداف من الضرورى اتخاذ قرارات بشأن كيفية تحقيقها ـ أى الوسائل، التى تصبح فى مستوى من المستويات أهدافا فرعية فى المستوى الذى يليه. وللتدفق الهرمى من الوسائل للغايات مغزاه الكبير فى البناء الهيكلى للمنظمة، فيما يمثل مفهوم تقسيم العمل فى أى منظمة إحدى نتائج تحليل الوسائل والغايات. وتحاول أى منظمة توحيد سلسلة الوسائل والغايات بتنظيم العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل الرسمية، كما يلزم نجاح عملية التكامل إذا ما أريد تحقيق الأهداف العملية.

يعرض شكل (١٧ ـ ٤) نموذجا لتسلسل الوسائل والغايات فى إحدى وحدات السلوك التنظيمى والادارة. فالغايات فى أحد المستويات تصبح الوسائل التى يحقق بها المستوى الذى يليه أهدافه، وتصبح هذه الأهداف بدورها الوسائل التى يحقق بها المستوى الذى يلى أهدافه

الشكل ١٧ ـ ٤ التسلسل الهرمي للوسائل والغايات



وهكذا. فاستلام الموارد للخدمات المساندة هدف: فهو وسيلة لتحقيق غاية تتمثل فى امتلاك قوى بشرية مدربة جيدا. إلا أن هذه القوى وسيلة ـ فى ذات الوقت ـ لتحقيق أهدافها الانتاجية. و يتميز منظور الوسيلة والغاية بأنه مفيد، إذ أنه يساعد فى تصنيف العلاقات بين الأهداف الرئيسية والفرعية. وتفرض عملية التصنيف على المديرين تركيز اهتمامهم على الأهداف العملية وألا يركزوا جل تفكيرهم فى الأهداف العامة أو النظرية. فالهدف المتعلق بالتقدير الوطنى ـ فى مثالنا ـ هدف نبيل وهام إلا أنه يلزم وضعه بصورة واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس والمشرعين والطلاب والآخرين خارج الوحدة؛ حتى يمكنهم معرفة ما تحاول المجموعة إنجازه.

الحاجة إلى معرفة التغييرات فى الأهداف :

تقل الضغوط كثيرا على المديرين لو كانت الأهداف ثابتة لا تتغير، إلا أن الوضع فى الواقع غير ذلك بالنسبة لأغلب المنظمات لعدة أسباب :

اولا ـ تفرض الضغوط الخارجية، التى تنشأ بفعل التنافس والسياسات الحكومية واتجاهات المجتمع، قدرا من التغيير فى الأهداف،
ثانيا ـ ينشأ عن العوامل الداخلية فى المنظمة، أيضا، تغييرات فى الأهداف. فمن الممكن أن يحدث توظيف عاملين جدد أو إنشاء إدارة جديدة أو إعادة توزيع الاعتمادات المالية تغييرا فى هدف من الأهداف. وقد وصف اميتاى اتزو ينى (A. Atzioni) بعض التغييرات الداخلية المتفشية المعينة بـ «إحلال الهدف»[١٧]. ومن الأنماط المعروفة لتبدل الهدف «الافراط فى التقييس الكمى»، أو اتجاه المنظمات إلى وضع أهداف يسهل قياسها بصورة كمية. و ينتج عن هذا الحماس المفرط فى التحديد الكمى للهدف ما يشبه اللعب «بأرقام الروليت» إذ لا معنى لحساب عدد الزبائن الذين توفر لهم الخدمة أو عدد المقالات المنشورة، أو حجم الحركة العابرة أمام المتجر... فقد يكون الزبائن غير راضين عن الخدمة و بالتالى لايعودون مرة أخرى لنفس المحل... وقد تكون تلك المقالات عقيمة من حيث المضمون أو المنهج... وقد تكون السيارات العابرة أمام المتجر قد مرت دون أن تلاحظ، أو تنتبه للاعلانات الدعائية. فاللعب بالأرقام فقط لا معنى له، إذ لابد أن تؤخذ الأهداف غير الكمية فى الاعتبار إذا ما أريد إظهار الصورة الكاملة للحياة التنظيمية.

ثالثا ــ تؤثر التغيرات التقنية فى أهداف المنظمة. **وقد صور لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch) تاثيرات التقنية فى الآتى :**

«تميزت المنظمات ذات الأداء المنخفض بأن المسئولين فيها يعانون صعوبة كبيرة فى التعامل مع البيئة التى تعمل فيها تلك المنظمات، فلم يفلحوا فى تصنيع وتسويق منتجات جديدة. وقد باءت كل محاولاتهم فى هذا المجال ــ فى واقع الأمر ــ بالفشل المتكرر. ودفعهم ذلك، بالاضافة إلى مقاييس الأداء الأخرى المتوافرة لدى الادارة العليا، إلى الشعور بالقلق والاحساس بالحاجة الملحة لايجاد طرق بديلة للارتقاء بمستوى أدائهم»[١٨].

من الممكن أن تؤدى هذه الحاجة الملحة إلى تعديل فى الأهداف، وقد تضع الاستجابة البطيئة أو عدم الاستجابة المنظمة فى موقف منافس ضعيف، مما يؤدى إلى ضمور فى الايرادات والمدخلات والأرباح والزبائن والدعم وما إلى ذلك.

اخيرا، عندما تتغير الأهداف نتيجة للجهود الواعية التى تبذلها الادارة لتحويل مجرى نشاطات المنظمة، ينشأ ما يعرف بعملية «تعاقب الأهداف». فقد وضعت الجمعية الوطنية لشلل الأطفال ــ مثلا ــ هدفاً يتمثل فى تمويل الأبحاث التى تعمل على التخلص من مرض معين هو شلل الأطفال[١٩]. ومن خلال حملة جمع التبرعات المعروفة ــ بمسيرة الفلوس (March of Dimes) ــ استطاعت الجمعية أن تجمع أموالا تكفى تمويل البحث الذى أدى بدوره إلى التخلص من هذا المرض نهائيا. و بدلا من التوقف عن النشاط، قامت المؤسسة بمراجعة أهدافها لتمضى فى أعمال البحث فى سلسلة من الأمراض الخلقية[٢٠].

إن مناقشة الأهداف أمر حيوى لموضوع التصميم التنظيمى والأداء. فالأهداف هى الدليل الموجه لمجموعة نشاطات المنظمة إلى جانب نشاطات الأفراد والجماعات. كما توفر الأساس لمحاولات تفسير السلوك التنظيمى. و بدون الأهداف يصبح سلوك الناس الذين يتفاعلون مع المنظمة وداخلها تخبطا وعبثا لا طائل من ورائهما. فما أن نتقبل فكرة الأهداف، يصبح لزاما علينا النظر فى تحقيقها، الأمر الذى يعيدنا إلى موضوع الأداء فى مستويات التحليل الفردى والجماعى والتنظيمى. كما أننا أيضا، بحاجة إلى النظر فى الأبعاد الهيكلية اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة.

الأبعاد التنظيمية :

التجميع : يتمثل أحد الأبعاد (التنظيمية) الذى يحدد بنية المنظمة فى التجميع، أو ما يعرف اصطلاحا بتقسيم العمل. فالتجميع هو الطريقة التى يتم بموجبها تحليل المهام وتجميعها فى وظائف. وسيتناول نقاشنا حول التجميع ثلاثة عناصر هى :

التخصص الوظيفى، وتقسيم العمل إلى وحدات، والعلاقات التنفيذية والاستشارية[٢١].

التخصص الوظيفى : لأداء العمل المطلوب، عادة ما يقوم المديرون بتقسيمه إلى مهام متخصصة ليؤديها العاملون. فقد يكون فى إدارة شئون الموظفين ــ مثلا ــ إخصائى تدريب، وإخصائى فى الرواتب والأجور، وأخر لتوظيف الجامعيين، ثم إخصائى لعلاقات العمل والتفاوض حول عقود العمل. وعلى مستوى أخر، من الممكن أن يستخدم مقاول بناء نجارين وسباكين وكهربائيين و بنائين. فهذا التخصص يحدد ماهية الوظيفة ونوعية من يؤديها. وكثيرا ما يطلق على هذا المؤشر مصطلح «تعريف الوظيفة» إذ أنه يحدد المطلوب أداؤه من قبل العاملين، وكيف يؤدونه، وما تعطيه المنظمة فى مقابل الجهد المبذول (أى الأجر).

يمكن استخدام مفهومى نطاق الوظيفة ومداها لتحديد مدى أو درجة التخصص فى الوظيفة[٢٢]. فنطاق الوظيفة يشير إلى عدد العوامل التى تتضمنها وظيفة ما. و يرتبط هذا المفهوم، الذى يطلق عليه فى بعض الأحيان مصطلح التنوع الوظيفى، بالأعمال المختلفة التى يقوم بها العامل فى دورة عمل محددة. أما مدى الوظيفة أو عمقها فيشير إلى الحرية النسبية التى يتمتع بها العامل فى تخطيط وتنظيم ومراقبة الواجبات المحددة له. و يتضمن ذلك عوامل، مثل : درجة الاستقلالية والمسئولية ومدى الحرية فى اتخاذ القرارات (انظر الفصل السادس).

لناخذ وظيفتين فى قسم التصنيع بشركة جنرال موتورز على سبيل المثال. فمن الممكن اعتبار وظيفة عامل مكبس هياكل السيارات على أنها ضيقة النطاق والمدى؛إذ أنها تتضمن تشغيل المكبس الذى يشكل أبواب السيارة من قطعة حديد مسطحة، و يقتصر التنوع فى هذه الوظيفة على تناول قطعة الحديد المسطحة من السير الناقل ووضعها فى المكبس، وتشغيل المكبس بالضغط على أحد الأزرار، ثم وضع القطعة المشكلة على السير الناقل الذى ينقلها إلى المرحلة التكميلية (مرحلة التجميع). فدورة هذه الوظيفة قصيرة نسبيا حيث تستغرق أقل من دقيقة بكل وحدة منتجة، كما أن مسئوليات العامل محدودة بحكم إجراءات السلامة وقواعد التشغيل المحددة بوضوح.

لنأخذ وظيفة مدير المصنع فى هذه الشركة من جهة أخرى. فهذه الوظيفة واسعة من حيث النطاق والمدى، وتتميز بقدر معقول من التنوع فيما يقوم به هذا المدير من أعمال حيث تتضمن المسئولية عن الفعالية الكلية للانتاج والصيانة والعاملين والحسابات. كما يعمل المدير باستقلالية، إذ أن لوظيفته قدراً كبيراً من الحرية فى اتخاذ القرارات.

التقسيم إلى وحدات :

التقسيم الأفقى للعمل : حالما يقرر المدير الطريقة التى تتحدد بها الوظائف الفردية، تكون الخطوة التالية، تحديد الكيفية التى يتم بها تجميع تلك الوظائف فى وحدات أو إدارات، وحينما يتم التجميع أفقيا، يسمى ذلك، التقسيم إلى إدارات[٢٣].

تستند القاعدة التى تبنى عليها قرارات التقسيم إلى إدارات على التركيز فى النشاط سواء أكان داخليا أم خارجيا. فيطلق على التركيز الداخلى التقسيم على أساس وظيفى، بينما يتضمن التركيز الخارجى توجها نحو المنتج والانتشار الجغرافى ونوع العملاء والوقت ونوع المعدات أو اى توجه أخر بخلاف الوظيفة.

التركيز على النشاط الداخلى :

التنظيم الوظيفى : يتميز التنظيم الوظيفى بأنه أكثر الأساليب استخداما فى التنظيم. ومن أمثلة التنظيم الوظيفى ما يعرضه شكل (١٧ ـ ٥) الذى يصور الهيكل التنظيمى لتقسيم الألياف الصناعية فى شركة دو بونت (Du Pont). هناك تركيز داخلى فى هذا التنظيم لأنه صمم على أساس العمليات أو الوظائف التى يؤديها العاملون مثل التصنيع، والعلاقات الصناعية، والمبيعات والبحوث. و يمكن استخدام هذا النوع من التوظيف فى كثير من المنظمات الأخرى مثل كلية للطب البشرى، حيث يمكن تنظيمها على أساس التخصصات مثل الجراحة وطب الأطفال والطب النفسى والطب الباطنى وما شابه ذلك.

للتنظيم الوظيفى ميزة ثنائية. أولا، من الممكن أن يكون ذا كفاءة عالية من حيث التكلفة حيث إن تجميع التخصصات الفردية مع بعضها يؤدى إلى التخلص من الازدواجية فى العمل وهى باهظة التكلفة.

ثانيا، يسهل مهمة الادارة حيث يتعين على المديرين أن يكونوا متخصصين فى مجالات محدودة النطاق.

أما عيوب التنظيم الوظيفى فتتكون ايضا من جانبين :

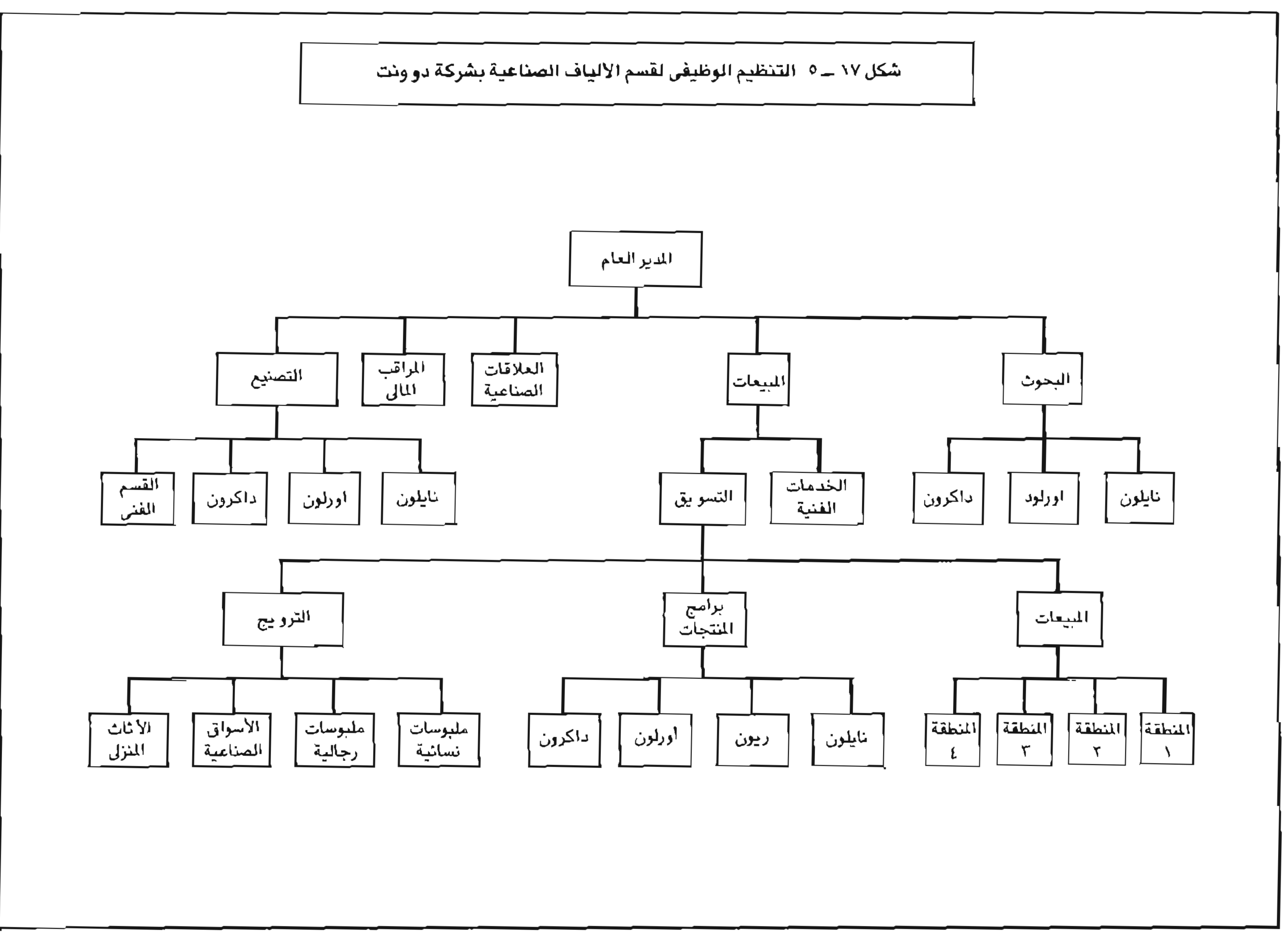
اولا : كلما اتسعت المنظمة وأصبحت أكثر تعقيدا، زاد الاحتمال أن يكون التنظيم الوظيفى معوقا. فقد يكون بالمستشفى المنظم وظيفيا ـ مثلا ـ إدارة واحدة للتمريض. إلا أنها قد تشمل تخصصات عديدة مثل الجروح والاصابات (غرفة الطوارىء) ومتخصصات فى أمراض القلب وأخريات فى الأورام (السرطان) وممرضات فى قسم الطوارىء للأطفال وممرضات متخصصات فى علاج الشلل النصفى والرباعى وهكذا.

ثانيا : وترتبط ارتباطا وثيقا بالنقطة الأولى، التنظيم الوظيفى غير قابل للتكيف مع التغيير. فقد يتطلب الأمر لاتخاذ قرارات أو إجراءات عاجلة حول بعض المسائل المحددة وقتا أطول إذا لابد أن تتخذ هذه القرارات بواسطة مديرين فى المستويات العليا. فاذا نشأت مشكلة مع الزبون تتعلق بجودة المنتج، قد يتطلب الأمر أن يشرك مدير المبيعات مدير الانتاج والمدير العام لحلها وفق التنظيم المعروض فى شكل (١٧ ـ ٥)، و يأخذ ذلك الكثير من وقت المديرين الذى يمكن استغلاله فى نشاطات أخرى كالتخطيط مثلا.

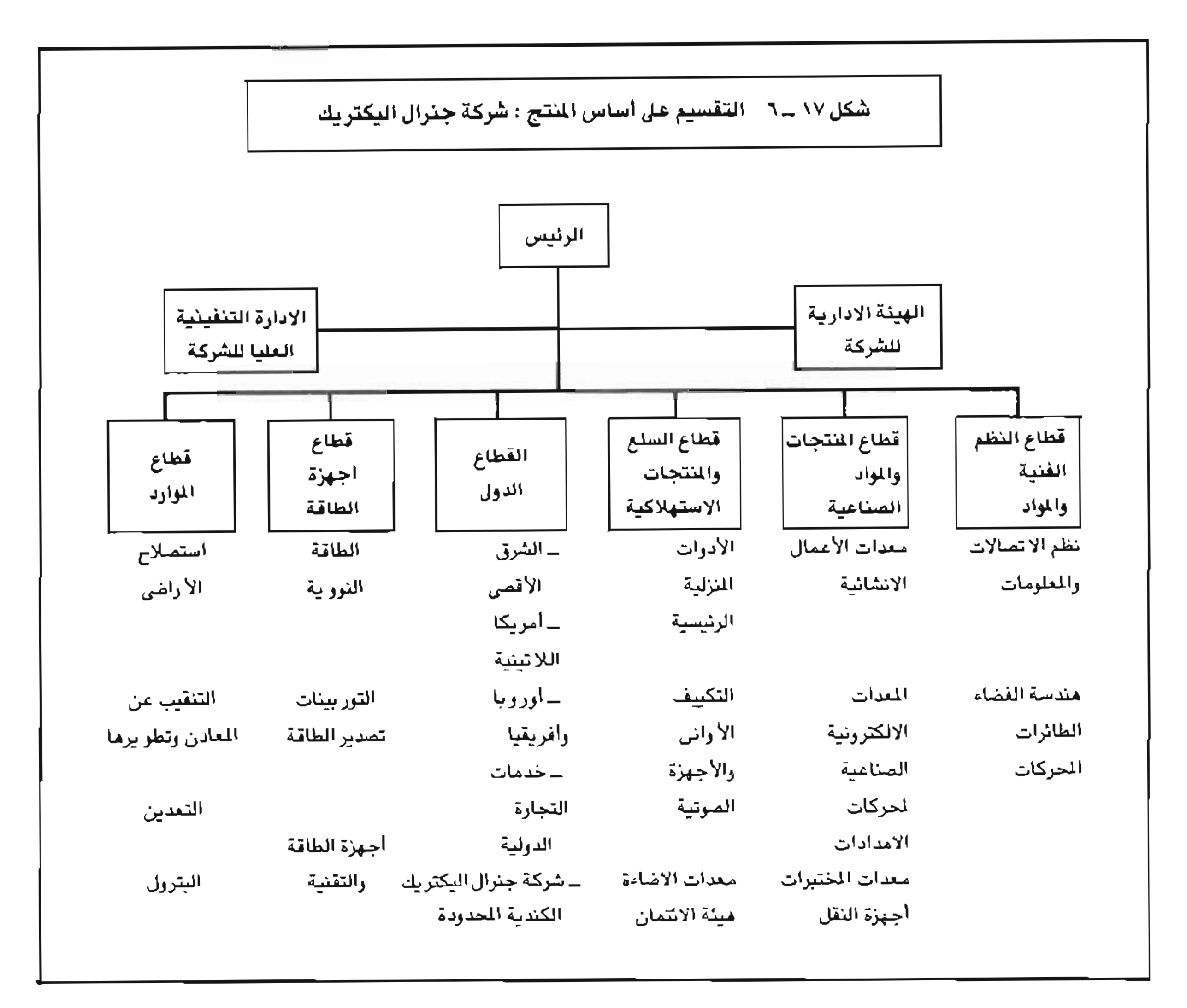
التركيز على النشاطات الخارجية :

التنظيم حسب المنتج : عند التنظيم حسب المنتج يتم تجميع الادارات على أساس منتج واحد، أو مجموعة متجانسة من المنتجات أو الخدمات، التى تباع للعملاء. ونعرض فى شكل (١٧ ـ ٦) أسلوب جنرال اليكتريك فى التنظيم على أساس المنتج.

ينطبق هذا النوع من التنظيم على المنظمات التى تقوم بتسويق مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات التى تتطلب وسائل تقنية للانتاج او اساليب تسويقية تختلف بصورة ملحوظة من منتج لأخر. فلشركة جنرال اليكتريك، مثلا، خطا إنتاج رئيسيان أحدهما للسلع الاستهلاكية (مثل التلفزيونات) والأخر للتوربينات الكهربائية. ومثال أخر لذلك شركة جنرال فودز (General Foods) التى تقوم



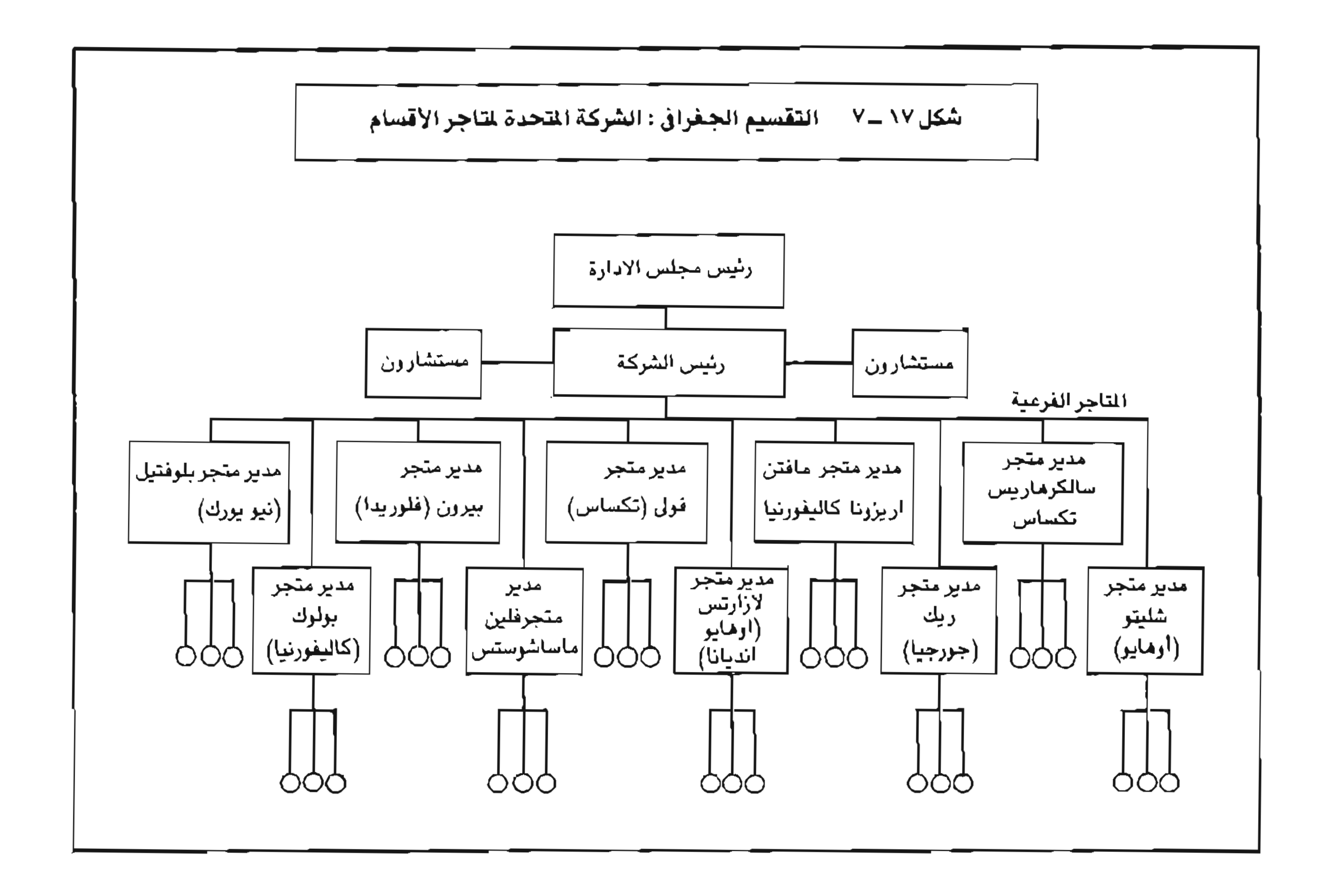
المصدر : Jr. R. Galbraith and D. A. Nathanson: **"Strategy Implementation: The Role Of Structure and Process"**, (St. Paul, Minn.: West, 1978) p. 69.



بانتاج وتوزيع رقاق الافطار للآدميين واغذية أخرى للكلاب. فهناك العديد من أوجه الاختلاف بين خطوط الانتاج هذه بحيث يصعب تجميعها على أساس وظيفى.

إن المزايا والعيوب الرئيسية للتنظيم على أساس المنتج هى النقيض لمزايا وعيوب التنظيم الوظيفى. فالتنظيم على أساس المنتج قابل للتكيف مع التغيير إذ أنه وضع على أساس النشاطات الخارجية فى الأصل، و يوفر للمنظمة إمكانية التفاعل السريع مع التحولات التنافسية أو الاحتياجات الجديدة للزبائن مثلا. ومن العيوب الرئيسية لهذا النوع من التنظيم احتمال وجود ازدواجية فى الجهد أو المهام، من الممكن أن تترتب عليها تكلفة كبيرة بالنسبة للمنظمة، من حيث المعدات والعاملين. فقد يكون هناك مختبران أو أكثر للأبحاث والتطوير فى تنظيم يقوم على أساس المنتج،بينما يكون هناك مختبر واحد فى التنظيم الوظيفى. و يتعلق هذا النوع بمفهوم «اقتصاديات التشغيل».

وهناك صيغة أخرى للتنظيم تختلف عن التنظيم على أساس المنتج تتمثل فى التنظيم على أساس المشروع،حيث يتم تجميع الوظائف فى إدارات على أساس المشروع الذى يجرى تنفيذه. و يستخدم هذا النوع من التنظيم كثيرا من قبل شركات الانشاءات الكبرى مثل شركة براون وروت (Brown and Root) وشركة فلور (Fluor) و بكتل (Becktel). فقد يكون المشروع (أ)، مثلا، مصفاة زيت فى الشرق الأوسط فيما يكون المشروع (ب) جسرا ضخما فى ولاية واشنطن مثلا وهكذا. أما الخصائص الأخرى لهذا الأسلوب فى التنظيم فتماثل تلك التى للتنظيم على أساس المنتج.



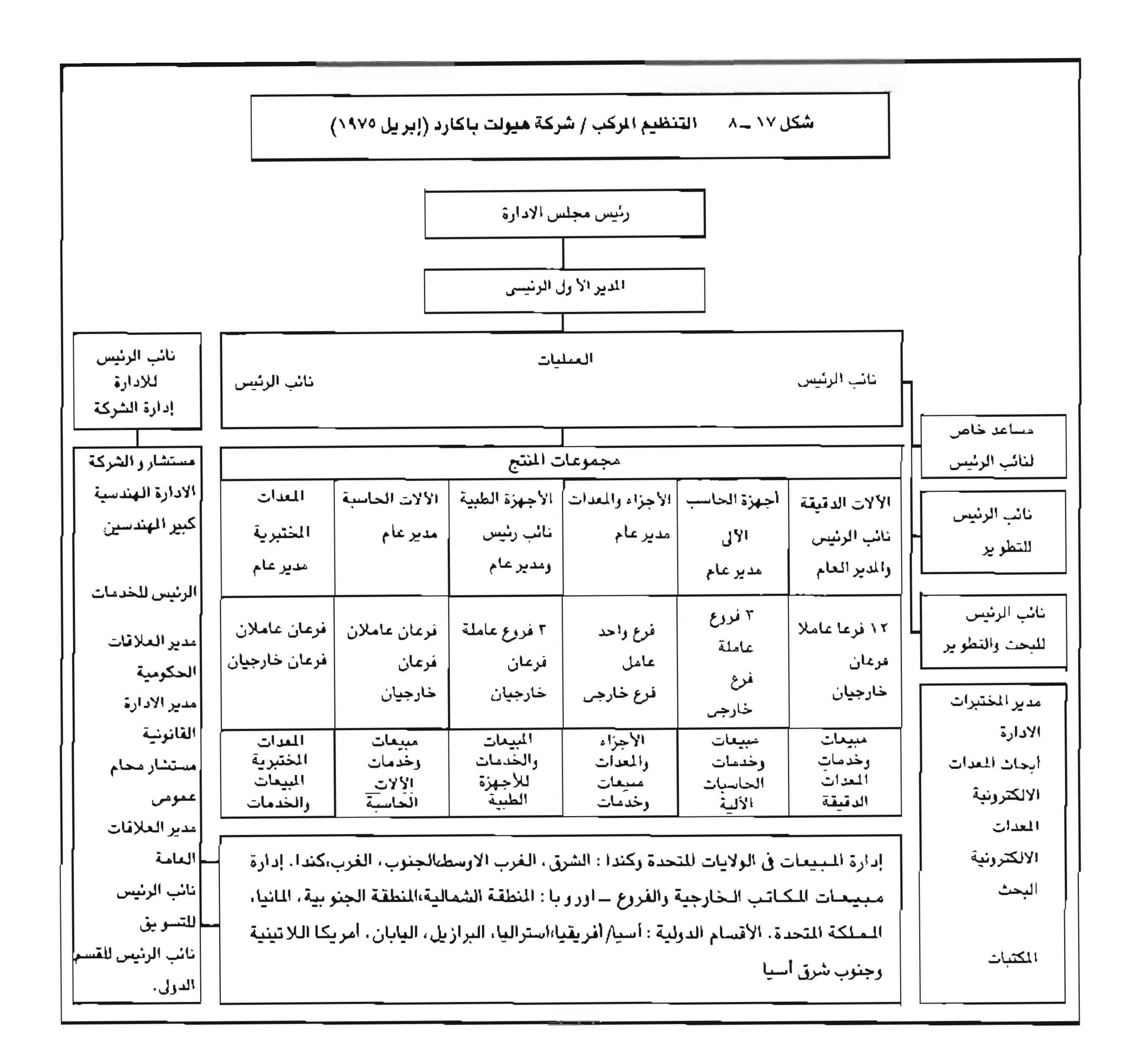
التركيز الخارجى :

التقسيم الجغرافى : كما يوضح شكل (١٧ ـ ٧)، يتم تجميع الوحدات فى التنظيم الجغرافى على أساس الموقع. و يقدم الشكل رسما توضيحيا جزئيا للتقسيم الجغرافى الذى تستخدمه شركة المتاجر المتحدة (Federated Dept. Stores) وعمليات فروعها الاقليمية. و يكمن السبب الرئيسى لهذا التقسيم فى أنه فى حالة انتشار الأسواق فى مناطق مختلفة، فان الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن ستتحقق إذا ما تم تجميع الوحدات المعنية سويا فى كل منطقة.

التنظيم المركب : فى بعض الحالات لا تفضل الادارة التنظيم على أساس وظيفى بشكل كامل، أو على أساس المنتج فقط فقد تشعر الادارة العليا، مثلا، أن التنظيم على أساس المنتج سيكون مع عمليات الانتاج والتسويق ومع ذلك تحس بضرورة الابقاء على تنظيم التخطيط وشئون الموظفين والبحوث والشئون المالية على أساس وظيفى. وقد يكون السبب فى ذلك، باستخدام معايير التكلفة والتكيف، أن الادارة ترى ضرورة الاستجابة السريعة فى مجالات الانتاج والتسويق،فيما ترى ضرورة مراعاة الوحدات المتبقية لعامل التكلفة، وبذلك يكون من الأفضل تنظيمها على أساس وظيفى. وهذا مايصوره شكل (١٧ ـ ٨) الذى يعرض الهيكل التنظيمى لشركة هيولت باكارد. كما يعرض جدول ١٧ ـ ٩ ملخصا لمزايا وعيوب الأشكال المختلفة للتنظيم.

العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين :

كلما زاد حجم المنظمات وتعقدت أكثر، ظهرت الحاجة إلى استخدام عاملين بمهارات ومعارف متخصصة، مما يستدعى تمييزا فى التقسيم يعرف بالعلاقات التنفيذية والاستشارية. و باستخدام شكل ١٧ ـ ٥ مرة أخرى مثالا، فان جماعات التنفيذيين هى التى تشكل الوحدات التى تسهم مباشرة فى إنتاج السلعة أو الخدمة مثل التصنيع والمبيعات. أما مجموعات الاستشاريين، فهى تلك الوحدات التى تساعد الأعمال التنفيذية مثل العلاقات الصناعية، والبحث ومكتب المراقب المالى[٢١].



شكل ١٧ ـ ٨ التنظيم المركب / شركة هيولت باكارد (إبريل ١٩٧٥)

الأبعاد التنظيمية :

التأثير: حالما يتم إنشاء الوظائف وتجميعها فى إدارات، تظهر الحاجة إلى أساليب لتوجيه سلوك العاملين فى الادارات،و يعيدنا هذا الموضوع إلى المفاهيم التى تم عرضها فى الفصل العاشر وهى القوة والسلطة والتأثير. و بناء على التعريفات السابقة التى عرضناها، فان القوة (النفوذ) هى قدرة أحد الأشخاص أو المجموعات على التأثير فى سلوك الأخرين، فيما تعنى السلطة : حق التأثير وإصدار الأ وامر وتوزيع الموارد. وقد عرفنا من الفصل العاشر، أن ذلك يعنى السلطة الشرعية. وأخيرا، يطلق على ممارسة النفوذ والسلطة مصطلح التأثير.

لأسس التأثير جانبان يتمثلان فى مصادر السلطة فى المنظمات وممارسة السلطة :

مصادر السلطة : من الممكن تحديد ثلاثة مصادر للسلطة على الأقل، فى أغلب المنظمات وهى السلطة الشرعية ونظرية قبول السلطة و وحدة سلطة الأ وامر.

السلطة الشرعية : مصدر السلطة الشرعية هو حق التأثير على أفراد المنظمة الأخرين[٢٥]. و يعطى المديرون، بحكم موقعهم فى المنظمة،

شكل ١٧ ـ ٩ عرض موجز لأساليب التنظيم

	المزايا	العيوب
التنظيم الوظيفى	١ ـ يعزز الهو ية المهنية والمسار المهنى للعاملين ٢ ـ يسهل عملية الاشراف ٣ ـ يتيح درجة عالية من التخصص فى مجال المهارات الفنية التى تم التدرب عليها.	١ ـ تنشأ عنه اختلافات كبيرة بين الادارات. ٢ ـ يستغرق حل الصراع وقتا طو يلا. ٣ ـ من الصعوبة بمكان تحديد مسئولية الأداء
التنظيم على أساس المنتج والموقع الجغرافى	١ ـ ييسر عملية التنسيق بين الوظائف. ٢ ـ يتيح محاسبة العاملين على أدائهم. ٣ ـ سلطة اتخاذ القرار أكثر التصاقا بالمشكلة.	١ ـ ازدواجية الموارد بين الادارات. ٢ ـ تضعف درجة التخصص فى المهارات الفنية. ٣ ـ يشجع التنافس بين الاقسام.

المصدر: D. Robey, **Designing Organizations** (Homewood, Ill.: Irwin, 1982), p. 327; and J. A. Pearce II and R. B. Robinson, Jr., **Strategic Management** (Homewood, Ill.: Irwin, 1985), pp. 323-29.

حق التأثير على الآخرين. فلنائب الرئيس السلطة على مرؤوسيه من المديرين ولكل من هؤلاء المديرين حق التأثير على مرؤوسيه من العاملين.

نظرية القبول للسلطة: تم توضيح أحد الأسس التى يقوم عليها مفهوم السلطة من قبل شستر برنارد (Chester Barnard)[٣٦] فى كتابه وظائف المديرين،حيث لاحظ أنه من الممكن أن يتقبل الشخص أى صيغة من صيغ الاتصال على أساس أنه رسمى فقط فى حالة استيفاء اربعة شروط وهى: حينما يستطيع الشخص فهم مضمون الرسالة و يفهمها بالفعل، و يعتقد الشخص، فى وقت اتخاذ القرار، بأن ذلك لا يتعارض مع هدف المنظمة، وأن يؤمن الشخص بأن القرار متفق مع مصالحه الشخصية، وأن يكون للشخص القدرة الذهنية والبدنية على التجاوب مع الرسالة. وتسمى هذه الشروط «نظرية القبول للسلطة» لأن حق إصدار الأوامر يتوقف على مدى إذعان المرؤوس للأمر من عدمه. و يمكن للمدير استخدام العقاب (أو التهديد بالعقاب) فى محاولة منه لضمان القبول إلا أن المرؤوس، من جهة أخرى، قد يتحمل العقاب أو يترك المنظمة بدلا من قبول محاولة التأثير عليه عن طريق السلطة.

وحدة سلطة الأمر: انبثق مبدأ وحدة الأمر من المدرسة التقليدية للادارة و يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين[٣٧]. وتشير وحدة سلطة الأوامر، ببساطة إلى ضرورة أن يكون للموظف الواحد رئيس مباشر واحد. وقد استند هذا المبدأ على الاعتقاد بأنه يعزز شرعية سلطة الرئيس، من خلال توضيح خطوط السلطة، و يساعد على حسم التعارض الناشىء من الأوامر المتعارضة الصادرة من رئيسين مختلفين. و يضع هذا الموقف ـ الأوامر المتعارضة ـ الموظف فى موقف مربك إذ أن إطاعة أحد الأوامر يجعل الرئيس الآخر مستاء، فيما يساعد وضوح خطوط السلطة على زوال مثل هذه المشكلة، مما يتيح للعاملين تركيز جهودهم فى المهمة الماثلة أمامهم.

تطبيق السلطة: بما أن السلطة عنصر أساسى فى الادارة، فهناك طرق عديدة لممارستها فى المنظمات، سنتناول هنا ثلاثا منها هى: التسلسل المتدرج للسلطة، أو سلسلة الأوامر ونطاق الاشراف، وموضوع المركزية واللامركزية.

التسلسل المتدرج للسلطة : ينص التسلسل المتدرج للسلطة على أن السلطة تنساب، فى كل مستوى على حدة، خلال سلسلة من المديرين من أعلى المستو يات الادارية إلى أدناها[٢٨]. و يعتبر كل مدير حلقة وصل، وحينما تتصل هذه الحلقات رأسيا تتكون السلسلة.

يعزز مفهوم تسلسل السلطة مبدأ وحدة الأ وامر بايراد تفصيلات حول الكيفية التى يعمل بها هذا المبدأ بنجاح فى المنظمة بأكملها. فكلما كان تدفق خطوط السلطة والمسئولية من الادارات العليا إلى كل مرؤوس واضحا، زاد احتمال فعالية اتخاذ القرار، وتناسب نظام الا تصال.

نطاق الاشراف : يقاس نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين المسئولين مباشرة لدى مشرف أو مدير واحد[٢٩]. وقد جرت مناقشة العديد من الأساليب المختلفة لتحديد العدد الأمثل من المرؤوسين المرتبطين بمشرف أو مدير واحد. ومن ضمن الصيغ الأ ولى لنطاق الاشراف، والتى ظهرت إبان الحرب العالمية الأ ولى تلك التى طرحها السير ايان هملتون[٣٠]، الذى أوضح أن التنظيم الذى لا يتعدى عدد مرؤوسى المشرف فيه ستة سيتيح للمشرف أداء عمله بصورة فعالة. ولعله من المدهش أن يستمر العمل بهذا العدد لعدة سنوات على الرغم من أن أصول العدد الذى حدده السير هملتون غير واضحة. أما فى المنظمات الحالية ــ من جهة ثانية ــ فمن الممكن أن يتفاوت نطاق إشراف المدير تبعا لعوامل عديدة. فقد يثبت التقيد بعدد معين باستمرار أنه أقل فعالية من التحليل الدقيق للعوامل الموقفية.

ابتدع أ. ف. قريشناس (A. V. Graicunas) معادلة رياضية لمفهوم نطاق الاشراف، وأشار إلى أنه عند اختيار نطاق عملى للاشراف[٣١]، لابد للمديرين من مراعاة العلاقات الفردية المباشرة مع الأشخاص الذين يقومون بالاشراف عليهم، وعلاقات المديرين مع مجموعات المرؤوسين، والعلاقات المتقاطعة بين المرؤوسين وفيما بينهم.

من خلال تلك الأنواع الثلاثة من العلاقات، استطاع فريشناس تطو ير المعادلة التالية لتحديد عدد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والتى تتطلب اهتمام الادارة :

$$س = ع (٢^{ع} / ٢ + ع - ١)$$

حيث تمثل (س) مجموعة الا تصالات المحتملة، وتمثل (ع) عدد المرؤوسين الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. و وفق هذه المعادلة يرتفع عدد العلاقات هندسيا كلما زاد عدد المرؤوسين حسابيا،فوجود مرؤوسين اثنين مثلا، يقتضى وجود ست علاقات وخمسة مرؤوسين ١٠٠ علاقة فيما يقتضى عشرة مرؤوسين ٥٢١٠ علاقة.

من الواضح أن نطاق إشراف المديرين يرتبط بمقدار الفعالية الذى يتم الحصول عليه حتى بدون استخدام هذه المعادلة. فوجود رؤساء منهكين ومرؤوسين محبطين يعنى أن للرئيس نطاق إشراف واسعا جدا، فيما يكون وجود مرؤوسين منهكين ورؤساء محبطين، مؤشرا لوجود نطاق إشراف ضيق جدا.

المركزية واللامركزية : تم تناول مفهومى المركزية واللامركزية على مدى سنوات طو يلة ولكن بصورة مشوشة. ولأغراضنا، تشير هذه المفاهيم إلى مدى إمكانية نقل سلطة اتخاذ القرارات الى مديرى المستو يات الأدنى. فعندما تكون سلطة اتخاذ القرارات مرتبطة بمدير واحد فى المستوى الأعلى، يكون التنظيم مركزيا، وحينما تكون سلطة اتخاذ القرارات موزعة بين مديرى المستوى الأدنى يكون النظام لا مركزيا[٣٢].

لا يجوز النظر إلى المركزية، واللامركزية على أساس أنهما مفهومان منفصلان. بل يجب النظر إليهما كطرفى نقيض فى متصل التفو يض. ففى الطرف اللامركزى تمثل عبارة (أنت الذى يتخذ القرار)اللامركزية،فيما تدل عبارة (أنا الذى يتخذ القرار) على المركزية، على أن عبارة (ادرس هذه المسألة ولا تتخذ القرار إلا بعد الرجوع إلى أولا) هى العبارة المناسبة لمنتصف المتصل.

هناك نوعان للامركزية يمكن التعرف عليهما فى المنظمات : الراسية والأفقية. فاللامركزية الراسية تعنى :
توزيع السلطة على المستو يات الأدنى تبعا لتسلسل السلطة. وهى الحالة التى يفوض فيها مدير فى مستوى إدارى أعلى سلطة اتخاذ القرار لمدير أخر تحت إشرافه، و يطلق على ذلك، فى بعض الحالات، تقسيم العمل رأسيا (راجع النقاش السابق حول التجميع).

اما اللامركزية الأفقية : فترتبط بالعلاقات التنفيذية والاستشارية. فعندما تكون سلطة اتخاذ قرار ما مرتبطة بوظيفة معينة، فهذه سلطة تنفيذية، وعندما تنساب سلطة اتخاذ القرار خارج خط السلطة ــ للمحللين ومساعدى الاخصائيين والاخصائيين الآخرين ــ فهذا تفويض للسلطة الاستشارية وهى سلطة فرعية وتكون أحيانا مؤقتة. فقد أنشأت العديد من المنظمات، على سبيل المثال، وظيفة (مساعد) مثل مساعد الرئيس، ومساعد كبير نواب الرئيس، وهكذا. وفى بعض الحالات يوجه المدير التنفيذى من يشغل وظيفة المساعد لحضور اجتماع ما وتقديم معلومات، أو يتخذ قراراً كما لو كان ذلك المدير مشاركا فى الاجتماع.

ولاستخدام المركزية واللامركزية فائدة كبيرة تصل إلى مساعدة المنظمة فى تحقيق أهدافها المرسومة. **فالقرار الخاص باتباع نظام المركزية من عدمه يتضمن عددا من الاعتبارات تشمل الآتى :**

عوامل البيئة الخارجية : للعوامل البيئية، مثل التشريعات الحكومية، والنقابات، والسياسات الضرائبية الفيدرالية والخاصة بالولايات والحكومات المحلية، والتباين فى التوجيهات الاقتصادية فى البلدان المختلفة التى تباشر المنظمة نشاطها فيها، تأثيرات جوهرية على القرار الخاص باتباع اللامركزية من عدمه. فكلما زادت درجة التعقيد والتشتت فى المشكلات البيئية، زاد احتمال استخدام اللامركزية.

توسع المنظمة : قد يكون اتخاذ كل القرارات فى موقع واحد أو من قبل شخص واحد فى المنظمات الكبيرة والمعقدة أقرب للمستحيل. و ينطبق ذلك، بوجه خاص، على المنظمات التى تدخل فى غمرة المراحل الحرجة للنمو والتوسع. و بما أن المواقف والمشكلات والفرص تتطور وتتبدل بسرعة كبيرة، فقد يكون من اللازم على الادارة العليا تفويض سلطة اتخاذ القرارات حول هذه المسائل للمستويات الدنيا فى المنظمة. فقد تفوت على المنظمة فرصة كبيرة أو تواجه مشكلة تعاظمت بسبب الاهمال، ما لم تطبق نظام اللامركزية. وفى بعض الحالات تقوم المنظمات بتضمين اللامركزية فى استراتيجيتها وخططها تأكيدا للاهتمام اللائق بها.

التكلفة والمخاطرة : لا يميل المديرون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار عندما تكون للنتائج التى تترتب عليه أثرها على المنظمة حاليا أو مستقبلا. فحينما تكون درجتا المخاطرة والتكلفة عاليتين يقوى الاتجاه نحو المركزية.

فلسفة الادارة : يفتخر بعض المديرين والمنظمات بأنهم يتبعون سياسة اتخاذ كل القرارات بأنفسهم، فيما يشير البعض الآخر إلى تجربتهم الراسخة والناجحة فى تفويض السلطة لمرؤوسيهم. وهذه من مظاهر التقيد بعادات أو أساليب تكونت من التجارب السابقة. وكما نعلم فانه من الصعب فى بعض الأحيان التخلص من عادة اكتسبناها مثل عادة التدخين أو تركيز كل القرارات مثلا.

مواقع الخبرة : كثيرا ما تعوز المديرين المعرفة والخبرة اللازمتان لاتخاذ القرار، فيما تتوافر الخبرة لدى آخرين فى المستويات الدنيا فى المنظمة. فقد يكون من الأجدى إتاحة فرصة اتخاذ قرارات بشأن تسويق السلع الاستهلاكية فى أوروبا، مثلا، لمدير التسويق فى أوروبا بدلا من اتخاذها فى مقر الشركة.

قدرات مديرى المستويات الدنيا فى المنظمة : من الافتراضات الأساسية لسياسة اللامركزية وجود مديرين فى مستويات التنظيم الدنيا مؤهلين لاتخاذ قرارات فعالة، ولكن غالبا ما يكون هناك نقص فى المديرين الأكفاء مما يضطر الادارة العليا إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات. هذه المشكلة مزمنة. فاذا كانت سلطة اتخاذ القرارات لا تفوض بسبب عدم توافر مديرين أكفاء وقادرين فكيف يمكن لهؤلاء المديرين أن يصبحوا أكفاء وقادرين إذا لم يتخذوا قرارات هامة؟ كذلك إذا كانت المنظمة تمانع فى اتباع اللامركزية فى اتخاذ بعض القرارات، فانها ستجد صعوبة فى الاحتفاظ بالشباب الطموح من المديرين الذين يرغبون فى المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات بدرجة أكبر. وحينما يترك مثل هؤلاء المنظمة فان اتخاذ قرار باللامركزية يصبح أكثر صعوبة[٣٢].

من الواضح أن اتخاذ قرار بلا مركزية اتخاذ القرارات، ليس سهلا كما يبدو للوهلة الأولى وليس مقبولا بشكل عام فى كل المنظمات. فبينما كانت تجربة الشركات، مثل جنرال اليكتريك وسيرز ودوبدنت وجنرال موترز، فى لا مركزية اتخاذ القرار ناجحة، لاقت شركات أخرى ــ مثل جنرال دينامكس وانترناشونال هارفستر ــ نجاحا مماثلا بانتهاجها أسلوبا يتجه إلى المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات. وعليه، ينبغى على المديرين تحليل مواقفهم بعناية ودقة على ضوء العوامل التى سبق عرضها قبل اتخاذ قرار حول درجة المركزية فى اتخاذ القرارات؛ إذ قد يؤدى التطبيق الأعمى لأسلوب أو آخر إلى مستويات من الفعالية أقل من المستويات المرضية.

المنظور التقليدى للتنظيم :

بناء على ما سنعرضه فى بقية هذا الفصل والفصل الذى يليه، فان هناك مداخل نظرية مختلفة فيما كتب حول طريقة تصميم المنظمات وفى التطبيق العملى فى المجال نفسه. و يتألف أحد المداخل الأولى، والذى يسمى بالنظرية التقليدية للتنظيم، من مفهومين أساسيين هما الادارة العلمية والبيروقراطية المثالية.

الادارة العلمية :

شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر تراكما فى الموارد، وتطورا تقنيا فى مجال الصناعة الأمريكية. وكانت القوى العاملة فى المصانع ذات تخصص عال، وكان الاعتماد كبيرا على خبرة المهندسين الصناعيين فى تصميم المنظمات بغرض تحقيق أقصى درجة من الكفاءة حيث كانوا يقومون بتصميم المعدات و يشرفون على تركيبها و يقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة[٣١]. وقد برز من بين هؤلاء المهندسين فريدريك تيلر[٣٤] (Fredric Taylor) كقوة فاعلة فى تأثير الادارة العلمية على النظرية التقليدية للتنظيم.

توصل تيلر، الذى حصل على درجة علمية فى الهندسة الميكانيكية فى عام ١٩٨٣، من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث، إلى أن ضعف العلاقة بين الادارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هى السمة الغالبة فى معظم المنظمات. وقد دفعت هذه الظروف تيلر إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية. و يتمثل جوهر اسلوب تيلر فى استخدام الأسلوب العلمى فى جمع الحقائق لتحديد كيفية أداء مهام الوظيفة على أساس تجريبى وليس على أساس البداهة والتخمين.

خلال العقد الأول من القرن العشرين، قام تيلر بتأليف كتابه «أسس الادارة العلمية»[٣٦] الذى حدد أهدافه على النحو التالى :

أولا : توضيح الخسارة الفادحة ــ من خلال سلسلة من الأمثلة البسيطة ــ التى تتحملها البلاد من جراء عدم كفاية كل الأعمال اليومية تقريبا التى تؤديها.

ثانيا : محاولة إقناع القارىء بأن علاج ذلك يكمن فى الادارة المنظمة بدلا عن البحث عن رجل خارق أو فذ.

ثالثا : إثبات أن الادارة علم حقيقى يستند على أنظمة ولوائح وأسس واضحة. إضافة إلى ذلك، إثبات أن المبادىء الأساسية للادارة العلمية قابلة للتطبيق على كل النشاطات الانسانية، ابتداء بالأعمال البسيطة وانتهاء بأعمال المؤسسات الكبرى، التى تستلزم أكبر قدر من التعاون[٣٧].

اتخذ تيلر، فى كتابه مبادىء الادارة العلمية، موقفا فلسفيا حول كيفية إدارة وتوجيه العاملين والتى اعتقد بامكانية تطبيقها فى كل المستويات فى المنظمات بل وفى المجتمعات المختلفة أيضا. وقد سعى ــ من خلال موقفه الفلسفى ــ إلى نفى صفة «خبير الكفاءة» البحتة، والتى يبغضها، عن الادارة العلمية.

و يظهر جوهر فلسفته وعلاقتها بالتصميم التنظيمى واضحا فى المبادىء الأساسية الأربعة للادارة وهى :

أولا : استحداث طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذى يؤديه الفرد لتحل محل الطريقة البديهية التقليدية.

ثانيا : اختر ودرب وعلم وطور الرجل العامل بطريقة علمية فيما كان العامل، فيما مضى، يختار عمله و يدرب نفسه بقدر ما يستطيع.

ثالثا : تعاون باخلاص مع العاملين حتى تضمن أن العمل قد أنجز تماما وفق أسس الطريقة العلمية التى تم تطويرها.

رابعا : يجب أن يتم تقسيم العمل والمسئولية بين الادارة والعمال بالتساوى على وجه التقريب، حتى تتولى الادارة كل الأعمال التى تستطيع أداءها بصورة أفضل من العمال،فيما كان كل العمل وأغلب المسؤليات تقع على عاتق العمال فى الماضى.

تمثل هذه الأسس الأربعة الثقل العلمى لمدخل تيلر للادارة العلمية. وعليك أن تلاحظ أنه قد دعا إلى التحليل العلمى بدلا من الفطنة والتخمين، والاختيار والتدريب والتطوير العلمى لتحقيق الفعالية فى المنظمة. كما أنه أكد على ضرورة التعاون وقدم الأسس العلمية لتحقيق ذلك فى المنظمات. وأخيرا، يوصى تيلر بتحديد الوظيفة بصورة واضحة عن طرق التخصص بحيث يستطيع الأشخاص الملائمون لأداء المهام الادارية والتشغيلية معرفة أدوارهم بوضوح.

وكما عرضنا فى الفصلين الرابع والخامس، أورد النقاد أن تيلر والداعين للادارة العلمية قد أغفلوا العنصر البشرى فى مبادئهم أو منهجياتهم أو استراتيجياتهم الداعية إلى تحسين الفعالية التنظيمية. فقد كان تركيز تيلر ينصب ــ بصورة واضحة ــ على مهام الوظيفة

السلوك فى المنظمات

روجر ب. سميث رئيس شركة جنرال موترز

لم يكن روجر ب. سميث جذابا فى أول لقاء. أو حاد الذكاء والبديهة، أو ذا سيف قاطع كما يقول التعبير. فهو لايعدو أن يكون الشخص الذى يمكن أن يكون مسئولا عن إجراء بعض التغييرات الرئيسية فى إحدى أكبر المؤسسات فى العالم، وهى شركة جنرال موترز. لقد تعرف سميث على اتجاه الشركة وطريقة عملها مدفوعا باعتقاده. انها قد أصبحت اكثر شكلية وأصبح تنظيمها جامدا وهى تعمل فى بيئة متقلبة ومتغيرة.

تسلم سميث مؤسسة وضع هيكلها بواسطة الفريد سلون (AL Fred Sloan) منذ ستين عاما خلت. يقوم نموذج سلون فى التنظيم على تجميع العمليات والمنتجات المتنوعة حسب توافقها تجاريا، حيث تقوم العمليات والمسئوليات على اللامركزية فيما تقوم لجان مركزية بوضع السياسات ومراقبة النشاط المالى. لقد كان تنظيم سلون ناجحا بحيث طبقه عدد كبير من الشركات على مستوى العالم كله.

أما فى جنرال موترز، فقد بدأ نموذج سلون يبلى من جراء البيروقراطية التى حلت به، بمرور الزمن، حيث اتجهت عملية اتخاذ القرارات نحو المركزية وأصبحت اللوائح والاجراءات بحجم المجلدات،مما أدى إلى خلق جو يخنق الأفكار الجديدة و يشجع انغلاق المنظمة على نفسها.

لاستراتيجية سميث فى إعادة التنظيم ثلاثة عناصر : أولا، ضرورة تجميع الأقسام التى تعمل فى مجالات متشابهة سو يا، وأن تكون عملية اتخاذ القرارات لامركزية. فبدلا من تنافس شيفروليه، و بونتياك، وأولدزمو بيل، و بو يك، وكاديلاك ضد بعضها عبر خطوط إنتاج عديدة للسيارات، طلب سميث من شيفروليه، و بونتياك التركيز على صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة. فيما تركز أولدزمو بيل و بو يك وكاديلاك على صناعة السيارات الكبيرة.

ثانيا سوف يمنح المديرين حوافز نظير الأفكار الجديدة والابتكارية مع إطالة الفترة لرفع الرواتب أو الأر باح. و بعبارة أخرى فان عدم وجود قاعدة أو إجراء لعمل شىء معين لا يعنى أنك لا تستطيع عمل شىء.

اخيرا، يتجه سميث إلى أن تكون جنرال موترز قادرة على المنافسة من خلال تطو ير طرق جديدة لصناعة وتوزيع السيارات. ومن أمثلة ذلك التركيز على المعدات الصناعية الجديدة واستقلالية وحدة صناعة سيارات ساتيرن (Saturn car).

لقد كان سميث مدركا لحالة الاضطراب التى أحدثها. وفى رده على من ينتقد طريقته كان يشير إلى مقال سلون «فترة عملى فى جنرال موترز» ليدلل على أن سلون نفسه كان سيوافق على ما يقوم به سميث،حيث يقول «إن أقل درجة من الجمود والتحجر لأى شركة مصنعة للسيارات مهما كبرت أو توحدت. ستقابل بعقاب شديد فى السوق».

ماخوذ عن Melinda G. Guiles: "6 M's Smith Presses for Sweeping Changes but Questions Arise", The wall Street Journal, March 14, 1985, p. 1.

أكثر من الأفراد، إلا أنه كان يستخف بخبراء الكفاية لأنهم يعدون بحل المشكلات بسرعة. كما أن كتاباته قد أظهرت اهتماما بالعلاقات الانسانية حيث يقول :

«لا يجب تطبيق أى نظام للادارة، مهما كان جيدا، بطريقة جامدة. فصاحب العمل الذى يراجع و يدقق أعماله وهو يرتدى قفازا جلديا فاخرا ولم يعرف عنه أن يديه أو ملابسه قد اتسخت بسبب العمل وأنه يتحدث إلى رجاله العاملين بطريقة يحاول أن يبرز فيها تفوقه أو تعاليه عليهم، أو لا يتحدث إليهم إطلاقا، هذا الشخص لا أمل له فى معرفة أفكار ومشاعر هؤلاء الرجال... فتوفير فرصة التعبير عن الرأى بحرية لكل عامل، خاصة أمام رؤسائه، تمثل صمام الأمان. وإذا كان المشرفون مراعين لمشاعر الآخرين و ينصتون لما يقوله العاملون معهم و يحترمون رأيهم، فليس هناك سبب واحد لتكوين نقابات عمالية أو الاضراب عن العمل[٢٨]».

لم تغفل فلسفة تيلر الجانب الانسانى إذ أنه ــ فى الواقع ــ يؤيد تطو ير العنصر البشرى عن طريق الاختيار والتدريب، والحد من الارهاق ونظم الحوافز والتعاون بطرق علمية. لقد تركز اهتمام تيلر على الفرد وليس على جماعة العاملين. ولعل عدم التركيز على الجماعة هو السبب الذى دفع النقاد إلى الادعاء بأن تيلر لم يبد أى اهتمام بالانسان فى مواقع العمل.

من المؤكد أن مدخل الادارة العلمية قد ترك بصماته في التصميم التنظيمي، وأثر بشكل كبير على أغلب استراتيجيات التنظيم منذ ميلاده. فمنطق الكفاءة لازال مؤثرا في المنظمات إلا أن أساليب تحقيقها قد جرى تعديلها من قبل المنظرين والمديرين الممارسين بمختلف فئاتهم.

النموذج المثالى للبيروقراطية :

يرى ماكس فيبر، عالم الاجتماع المعروف، أن التنظيم البيروقراطى يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. ومع أن نموذج فيبر أكثر تزمتا من المبادىء التقليدية للادارة، إلا أن فيبر يعتقد اعتقادا راسخا أن البيروقراطية تعلو على أى صيغة أخرى من صيغ التصميم التنظيمى. وبناء على ذلك، قام بوضع خطة محددة لتنفيذ التنظيم البيروقراطى.

نادت خطة فيبر بأن تلتزم المنظمات بخمس استراتيجيات هى :

١ ـ يجب تقسيم كل المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إلى وظائف ذات تخصصات عالية. وحيث إن العامل يحتاج إلى إتقان صنعته وخبرته، فمن الممكن أن يتحقق ذلك بالتركيز على عدد محدود من المهام.

٢ ـ يجب أن تؤدى كل مهمة وفق نظام ثابت من القواعد النظرية حيث يتيح ذلك للمديرين فرصة التخلص من حالة عدم التأكد التى تحدث بسبب الفوارق الفردية فى أداء المهام.

٣ ـ يجب ترتيب الوظائف أو الأدوار فى بنية هرمية، بحيث يكون نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين محددا، و يوفر هذا النظام للمرؤوسين إمكانية استئناف أى قرار لدى مستوى أعلى من السلطة.

٤ ـ يجب على الرؤساء التعامل مع بعضهم ومع المرؤوسين بموضوعية. هذه المسافة النفسية والاجتماعية تتيح للرئيس اتخاذ قرارات لا تتأثر بالأهداف والأراء الشخصية.

٥ ـ يجب أن يستند التوظيف فى النظام البيروقراطى على المؤهلات، وأن تتم الترقية على أساس الجدارة. و بما أن نظام التعيين والترقيات يتم بعناية ودقة، فمن اللازم أن تكون الوظيفة مستمرة مدى الحياة وتقضى ضمنا بولاء العاملين والتزامهم[٣٩].

يفترض فيبر أن الالتزام التام بهذه الخصائص هو الطريقة المثلى الوحيدة لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية. فقد أتاحت المزايا المرتبطة بتطبيق بنية تركز على الكفاءة والاستقرار والرقابة لكثير من المنظمات ـ الفرصة لتصبح أكثر فاعلية. وكما كشف لنا التاريخ، فقد أصبح التنظيم البيروقراطى شائع الاستخدام وأسلوبا ناجحا لبناء أى منظمة أنشئت حتى الآن. على أن هناك بدائل محدودة كانت قائمة فى ذك الوقت.

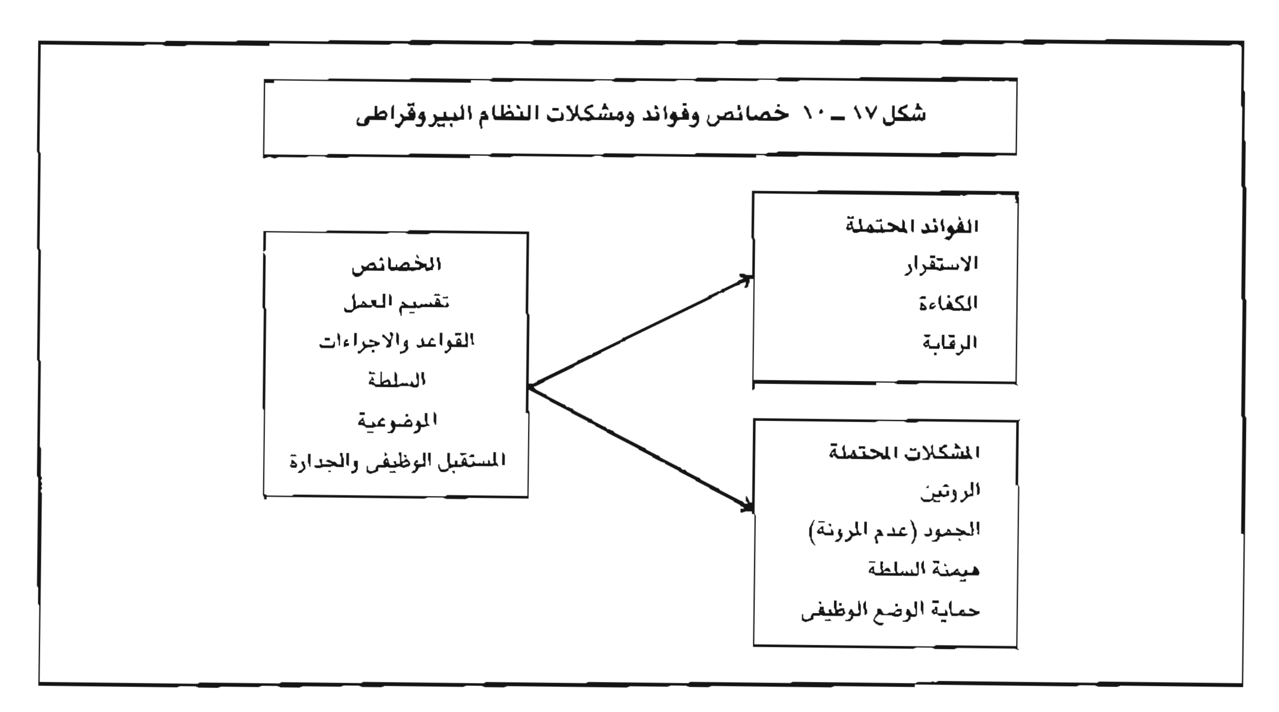
هناك ـ بالطبع ـ بعض الخصائص المثالية التى اعتبرت من المعوقات فى الوقت الحاضر. وكما يوضح شكل (١٧ ـ ١٠) **فان هناك عددا من الآثار السلبية التى نتجت عن استخدام الاسلوب البيروقراطى فى تصميم المنظمات[٤٠]، تشمل الآتى :**

الروتين المفرط : تم استخدام اللوائح والاجراءات الرسمية بغرض المساعدة فى التخلص من حالة عدم التأكد فى تنسيق النشاطات التنظيمية. أما فى النظام البيروقراطى، **فهناك أثران سلبيان يمكن أن ينتجا عن استخدام اللوائح :**

اولا ـ يمثل استخدام اللوائح والاجراءات استراتيجية محدودة لتحقيق التنسيق فى الأعمال. وقد يقتضى الأمر استراتيجيات أخرى، إلا أن المدخل البيروقراطى يتجه إلى إضافة لوائح واجراءات جديدة لمعالجة كل الظروف المحتملة، مما أدى إلى التذمر المتكرر «روتين أكثر من اللازم»

ثانيا ـ حالما يستقر و يتوطد النظام البيروقراطى فانه يصعب التخلص من اللوائح والاجراءات العقيمة،مما يؤدى إلى إحداث مزيد من الارتباك والاحباط وانخفاض مستوى الأداء.

الجمود (عدم المرونة) : يكشف الفحص الدقيق لأعمال فيبر عن عدم استخدام كلمة بيئة. وكما عرضنا فى الفصل السابق، يتعين على المديرين والمنظمات أن يتكيفوا مع البيئات المتغيرة لكى يحققوا الفعالية اللازمة، حيث كشفت التجارب التنظيمية العديدة والمتزايدة مع التنظيم البيروقراطى أن «الطريقة الوحيدة الأفضل» ليست هى الأفضل فى الواقع، عندما تواجه بيئة داخلية وخارجية سريعة التغير.



هيمنة السلطة : تمثل السلطة إحدى الخصائص المؤثرة فى النموذج البيروقراطى. و يتميز هذا العنصر بأنه قوى ومسيطر للحد الذى يجعل كثيرا من المديرين يمتنعون عن التنازل عن بعض هذه السلطة ـ عن طريق اللامركزية مثلا ـ حينما يقتضى الموقف ذلك. وتتمثل النتيجة النهائية لذلك فى قلة فعالية القرارات التى تتخذ. وثمة دلالة أخرى على هيمنة السلطة فى النظام البيروقراطى تتمثل فى المحاولات التى يقوم بها المديرون لاكتساب أكبر قدر من السلطة والقوة والمركز بقدر المستطاع. وتبرز ظاهرة بناء الامبراطوريات هذه فى محاولة جمع عدد كبير من المرؤوسين دون حاجة حقيقية لهم، وشغل مساحة كبير (مثل المكاتب الفسيحة)، والمشاركة فى اتخاذ كل القرارات الهامة... وما إلى ذلك. فالهدف من مثل هذه التصرفات هو الاحتفاظ بالسلطة والقوة وليس تحقيق الأهداف التنظيمية.

حماية الوضع الوظيفى : يميز التركيز على الوظيفة الثابتة مدى الحياة، وتقو يم الأداء الذى يستند على الجدارة ـ الوضع المثالى، إلا أنه يندر وجود ذلك فى الواقع العملى. فالترقية للوظائف، والزيادة فى الرواتب، فى بعض النظم البيروقراطية، تتوقف على عوامل مثل الأقدمية والوظيفة أكثر من استنادها على المهارة والأداء الفعليين. كما أن هدف الحصول على أكثر الناس كفاءة لشغل الوظائف لم يتحقق بشكل كامل. أما الولاء للمنظمة فقد تحقق إلا أنه موجه نحو حماية وظيفة الفرد ومرتبته وليس فى اتجاه زيادة فعالية المنظمة.

أدى العديد من هذه الآثار السلبية إلى ما يسميه البعض «بالتخبط البيروقراطى». لننظر فى الآتى، على سبيل المثال :

- قام حاكم لاحدى الولايات الجنوبية قبل عدة سنوات بتعيين شخص فى وظيفة من وظائف الولاية توفى قبل عامين.
- تنفق إحدى شركات الأدوية ما يزيد على عشرين مليون دولار فى السنة فى تعبئة ٢٧ ألف نموذج حكومى، مضيفة بذلك ما يقارب الدولار الواحد لكل وصفة طبية.
- استغرقت الادارة الفيدرالية للأغذية والدواء أحد عشر عاما لتحديد عدد حبيبات الفول السودانى المطلوبة فى كمية محددة من زبدة الفول السودانى.
- بسبب بعد نظر هيئة إدارة التعليم لمدينة نيو يورك فقد أصبح لمدارس المدينة مخزون من الكرات المطاطية فى مستودعاتها يكفيها لمدى ٢٣ عاما، ومن حجر المغنطيس ما يكفى لمدة ٣٢ عاما، ومن قطع الخرز الخشبية ما يكفى لتجهيز رياض الأطفال حتى عام ٢٦٢٦.(١)

قدمت البيروقراطية نظريا ملامح عديدة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات فى مراحل نشأتها الأولى، إلا أن هناك العديد من التغييرات التى أدخلت على النموذج البيروقراطى والتى أحدثت تغييرا كبيرا فى أغراضها. فالبيروقراطية لم تمت أو أصبحت غير صالحة

للاستخدام فى تصميم بنية المنظمات. بل إن النموذج البيروقراطى، كما سنرى فى الفصل الذى يلى، فعال ومناسب حينما يكون التركيز على مهام روتينية وثابتة تتلاءم مع بيئة خارجية مستقرة.

تكامل مفاهيم الادارة العلمية والبيروقراطية :

ينتج عن تكامل استراتيجيتى الادارة العلمية والبيروقراطية المنظور التقليدى للتنظيم الذى تعرض لكثير من النقد من قبل الدارسين والممارسين. فهو مثير للجدل بسبب جموده وتركيزه المفرط على العناصر البنائية (الهيكلية) للتنظيم واغفاله للجانب الانسانى. كما تعرض للنقد بسبب اعتماده أكثر على مبادىء نشأت من أفكار وآراء لا تستند على التجربة العملية. وعلى الرغم من هذه الانتقادات، وغيرها التى سيتم التعرض لها عند تناول المداخل الأخرى للتصميم التنظيمى، فهناك عدد من الأبعاد البنائية (الهيكلية) والمزايا العملية التى نشأت عن النظرية التقليدية للتصميم.

منظور التحليل السلوكى :

لا شك أن المداخل التقليدية لا تعنى بتحليل تفاعل الشخصيات والاتجاهات، والقدرات التعليمية، والدوافع لدى الأفراد والجماعات غير الرسمية، والصراعات داخل التنظيم، بصورة منظمة ومتسقة. لقد اقترحت مدرسة العلاقات الانسانية، التى بدأت بأبحاث هوثورن ونتائج الأبحاث الحديثة التى أوردها الباحثون مثل ليكرت (Likert)، تعديلات على المدخل التقليدى للتنظيم. وقد استمدت هذه التعديلات بطريقة علمية أكثر مما تقوم عليه الوصفات التى قدمها التقليديون، والتى استندت على التجارب الشخصية فقط.

اقتراح ليكرت لنظام ٤ :

دفعت ليكرت الأبحاث الميدانية التى قام بها إلى القول بأن المنظمات الفعالة تختلف عن المنظمات غير الفعالة بطرق هيكلية عديدة يمكن التعرف عليها[٤١]. فالمنظمة الفعالة، بالنسبة لليكرت، هى تلك المنظمة التى تحث المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها،فيما تشجع المنظمات الأقل فعالية، بالمقابل، المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفى، وتعيين الأشخاص ذوى المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام الوظائف المتخصصة، وتدريب هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بطريقة أفضل، وبقدر عال من الكفاءة، والاشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، واستخدام حوافز فى شكل معدلات عمل بالقطعة. ترتبط هذه النقاط الخمس بالملامح الرئيسية للتصميم التقليدى. وبدراسة المنظمات ــ على ضوء تلك الاتجاهات ــ استنتج ليكرت أن التصميم الذى يأخذ فى الاعتبار الجانب السلوكى للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذى يشجع العمل الجماعى هو التنظيم الأكثر فاعلية. وقد وصف هذا التنظيم الأكثر فاعلية والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية أبعاد سماها تنظيم نظام ٤، فيما يوسم التصميم التقليدى بنظام ١. ويرى ليكرت أن المنظمات التى تتبع «نظام ١» غير فعالة لأنها لا تستجيب للتغييرات التى تحدث فى بيئاتها. ومن الطبيعى أن تنشأ عن التغييرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير. ولكى تتفاعل المنظمة مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيمى مرنا ــ يعرض شكل (١٧ ــ ١١) أبعاد نظام «٤» ونظام «١» اللذين وصفهما ليكرت.

يتضمن التنظيم القائم على نظام «٤» الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية، وفق ما يراه ليكرت. فالاتصال ينساب بسهولة وهذا ما يتطلبه اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود. وقد افترض ليكرت ــ كما فعل فيبر فى نموذجه المثالى للبيروقراطية ــ أن هناك «طريقة واحدة مثلى» للتصميم التنظيمى. فبالنسبة لفيبر تتمثل الطريقة المثلى فى البيروقراطية، فيما يكون نظام «٤» هو الطريقة المثلى لليكرت. وبالرغم من أن لليكرت بعض شواهد البحث التى تؤيد دعواه بتفوق نظام «٤»، إلا أنه ربما يكون متحمسا أكثر مما ينبغى فى عرض أسلوب تنظيمى واحد كأفضل أسلوب.

بينس (Bennis) فيلسوف بمنظور سلوكى :

تنبأ بينس، مثلما فعل منظرو التنظيم التقليديون، بنهاية البيروقراطية[٤٢]، إذ يفترض أنها ستتلاشى وتصبح أقل انتشارا فى المنظمات لأن المديرين سيعجزون عن السيطرة على التوتر والاحباط والصراع بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم. زيادة على ذلك، ستضمحل

شكل ١٧ ــ ١١ التنظيم التقليدى وتنظيم نظام «٤»

التنظيم التقليدى	تنظيم نظام «٤»
١ ــ لا تتضمن عملية القيادة قدرا كبيرا من الثقة والائتمان. لا يشعر المرؤوسون بالحرية فى مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يلتمسون بدورهم، آراء ووجهات نظر مرؤوسيهم.	١ ــ تتضمن عملية القيادة قدرا ملموسا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فى كل الأمور. يشعر المرؤوسون بالحرية فى مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين يلتمسون آراء وأفكار مرؤوسيهم.
٢ ــ تتجه الدافعية نحو الحوافز المادية والاقتصادية والأمان عن طريق استخدام أسلوب التخويف والعقاب. ويسود بين العاملين فى المنظمة اتجاهات سلبية نحوها.	٢ ــ تغطى عملية الدافعية سلسلة متكاملة من الدوافع وذلك من خلال المشاركة ــ الاتجاهات إيجابية نحو المنظمة وأهدافها.
٣ ــ يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات إلى أسفل، وعادة ما تكون هذه المعلومات محرفة، وغير دقيقة، وينظر إليها المرؤوسون بعين من الشك.	٣ ــ يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات من كل أجزاء المنظمة دون قيود، وفى كل الاتجاهات... إلى أعلى، وإلى أسفل، وجانبيا. وتتميز هذه المعلومات بالدقة، وعدم تعرضها للتحريف.
٤ ــ عملية التفاعل مقيدة ومغلقة وللمرؤوسين تأثير محدود فى أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطاتها.	٤ ــ نظام التفاعل مفتوح ومكثف. لكل من الرؤساء والمرؤوسين فرصة للتأثير على أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطاتها.
٥ ــ يتم اتخاذ القرارات فى قمة المنظمة فقط وبهذا تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية نسبيا.	٥ ــ تتخذ القرارات فى كل المستويات التنظيمية بطريقة جماعية وبهذا تكون لا مركزية نسبيا.
٦ ــ يتم وضع الأهداف فى قمة المنظمة مما يحول دون مشاركة المجموعة.	٦ ــ تشجع عملية وضع الأهداف مشاركة الجماعات فى وضع أهداف كبرى وحقيقية.
٧ ــ نظام الرقابة مركزى ويركز على تحديد من تقع عليه مسئولية الخطأ.	٧ ــ النظام الرقابى موزع على جميع مستويات المنظمة ويركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
٨ ــ مستويات الأداء المستهدفة منخفضة ولا يسعى المديرون إلى ترقيتها بالالتزام بتطوير الموارد البشرية فى المنظمة.	٨ ــ مستويات الأداء المستهدفة عالية ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها بهمة ونشاط ويدرك الرؤساء أهمية الالتزام التام بتطوير الموارد البشرية بالمنظمة بالتدريب.

المصدر : مأخوذ من رينس ليكرت Rensis Likert: Tht Human Organization (New York, McGraw-Hill, 1967) pp. 197-211.

البيروقراطية بسبب الثورة العلمية والتقنية فى الدول الصناعية. كما أن التغييرات الجذرية تستلزم إمكانية التكيف مع البيئة، وهذا ما تفتقده النظم البيروقراطية.

وبناء على التجارب ــ وليس الدراسات الميدانية ــ يحدد بينس ملامح الحياة التنظيمية فى التسعينيات من هذا القرن، على النحو التالى :

١ ــ ستشهد البيئة تغييرات تقنية سريعة، مع درجة عالية من عدم الاستقرار أو الاضطراب.

٢ ــ بسبب الخلفية التعليمية للأفراد، ستقوى لديهم الرغبة فى المزيد من المشاركة والاشتراك فى العمل والحصول على قدر أكبر من الاستقلالية فى أداء العمل.

٣ ــ ستكون أعمال المنظمات فنية بدرجة أكبر وأكثر تعقيداً وغير مبرمجة وستكون هناك حاجة إلى تجميع المتخصصين سويا وتنظيمهم على أساس المشروع.

٤ ــ ستكون الهياكل التنظيمية مؤقتة وقابلة للتكيف، وعضوية (أى تتوافق فيها الواجبات مع الوصف الوظيفى والموقع فى الهيكل التنظيمى)* وستحل هذه الهياكل ــ المتميزة بالتكيف ــ تدريجيا محل البيروقراطية كما صورها التقليديون.

* المترجم

كما عرضنا سابقا فان المدخل التقليدى للتصميم قد سعى إلى حل مشكلات الكفاءة بالتركيز على التنظيم الوظيفى الرأسى، أو من أعلى إلى أسفل، بالاعتماد على سلطة المديرين فى قمة الهرم. فى حين اتجه ليكرت و بينس إلى رفع الفرد والجماعة إلى مركز متقدم فيما يتعلق بقرارات التصميم التنظيمى. و يشترك كلا المدخلين، التقليدى والسلوكى فى توصيتهما المتعلقة «بالطريقة المثلى» دون النظر فى تعقيدات التصميم التنظيمى بالقدر الكافى. و يتصفان بالبساطة من حيث إنهما يقومان على أساس الاختيار بين هذا الوضع أو ذاك. فقررات التصميم التنظيمى ليست سهلة فى الوقت الحاضر. و بناء على ذلك، أصبح من الضرورى النظر فى استراتيجيات موقفية للتصميم التنظيمى. وستكون النظريات الموقفية هى موضوع الفصل التالى.

موجـــز للمـــدير :

١ ـ تحيط بنا المنظمات من كل جانب وتلعب دورا رئيسيا فى حياتنا اليومية. ولذلك يمكن أن تكشف محاولة معرفتنا لسماتها المميزة عن الصورة الحقيقية لها.

٢ ـ إن أفضل طريقة لدراسة المنظمات هى منظور النظم المفتوحة والذى يتيح لنا إمكانية النظر إلى أى منظمة كنظام يعمل فى بيئات عمل شاملة. فالبيئة لا تؤخذ فى الاعتبار فى منظور النظام المغلق للمنظمات. و ينتج عن هذا العجز صورة غير مكتملة للتفاعل بين المنظمة والفرد.

٣ ـ هناك عدد من النظم الفرعية الأساسية فى المنظمات. ومن النظم الفرعية التى تم التعرض لها بالتفصيل، بوجه خاص، نظم الرقابة والصيانة والتنسيق. ولتسهيل تدفق ومعالجة المدخلات، لابد من استخدام الرقابة. كما أن هناك حاجة لنظم الصيانة الفرعية لترقية درجة التفاعل بين الأفراد،فيما يؤدى التنسيق إلى توحيد الجهود داخل النظام.

٤ ـ من الطرق الناجعة لدراسة مخرجات أى منظمة، تصنيفها حسب جمهور المستفيدين. فطريقة تصنيف بلاو وسكوت (Plau and Scott) تركز على المستفيدين الأساسيين من الخدمة أو السلعة. ونستطيع ـ باستخدام هذه الطريقة ـ تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات فوائد مشتركة، وأخرى إنتاجية وخدمية، أو منظمات عامة.

٥ ـ تساعد الأهداف المنظمة على تركيز اهتمامها على المسائل ذات العلاقة، ووضع معايير (للأداء)، وجذب العاملين والاحتفاظ بهم، والتأثير على العمليات الداخلية، ومعرفة طبيعة المنظمة، وتعيين حدود عملية اتخاذ القرارات. والأهداف ليست ساكنة أوثابتة وإنما تتغير استجابة للضغوط الخارجية والقوى الداخلية، والتقنية وكلها فروع لقوى البيئة الخارجية.

٦ ـ يمكن تصنيف الأهداف حسب المستوى التنظيمى (رسمية، عملية، تشغيلية) والمعايير (الربحية، الانتاجية... الخ)، ومجال التركيز (صيانة، تحسين،تطوير)، والمدى الزمنى (طويلة المدى، وقصيرة المدى).

٧ ـ يقتضى تصميم أى منظمة، فى الأساس، أخذ جوانب رئيسية معينة فى الاعتبار. وتشمل هذه الجوانب التجميع (التخصص الوظيفى، والتقسيم الأفقى، والعلاقات التنفيذية والاستشارية). والتأثير (السلطة، ووحدة التوجيه وسلسلة الأوامر، ونطاق الاشراف، والمركزية، واللامركزية).

٨ ـ من أكثر الجوانب التنظيمية بروزا تقسيم العمل لوحدات: لأنه عادة يصور الخريطة التنظيمية للمنظمة. ولكل شكل من أشكال التنظيم الوظيفى، والقائم على أساس المنتج والتوزيع الجغرافى، والتنظيم المختلط، مزاياه وعيوبه التى ترتبط بوجه عام بقابلية التكيف والتحكم فى التكلفة.

٩ ـ يجمع المدخل التقليدى للتنظيم بين الهندسة، والخبرة العلمية، فى تزكيته لمبادىء وبنية تنظيمية معينة. و يركز هذا المدخل على الفعالية التنظيمية من خلال التوافق مع مبدأ التخصص، وتقسيم العمل أفقيا، وتسلسل سلطة إصدار الأوامر وغيرها.

١٠ـ ينتقد السلوكيون، مثل ليكرت و بينس، أسس المدخل التقليدى للتنظيم و يرفضون أسلوبه فى معاملة الأفراد والجماعات الذى يوصف بأنه أقل مما يجب، والنتائج التى تترتب على التمسك بمبادئه.

أسئلة للمراجعة :

١ ــ ما هى الجوانب التنظيمية التى تمثلها النظم الفرعية للرقابة والصيانة والتنسيق؟

٢ ــ لماذا تستخدم أغلب المنظمات عبارات عامة ومبهمة فى صياغة أهدافها الرسمية؟

٣ ــ اعط أمثلة لأهداف الصيانة والتحسين والتطوير لأحد مديرى مصنع لصناعة الأغذية.

٤ ــ عهد إليك، باعتبارك أحد مديرى منشأة متعددة المنتجات والنشاطات، بتطوير هيكل تنظيمى لها. وعلى افتراض أن التنظيم الحالى يقوم على أساس وظيفى، إلا أن هناك اتجاها قويا نحو التنظيم على أساس المنتج. اذكر المعايير التى ستستخدمها فى الاختيار بين هذين الشكلين من أشكال التنظيم.

٥ ــ ما هى العناصر التى يلزم أخذها فى الاعتبار عند تحديد ما إذا كان نطاق إشراف أحد المديرين ضيقا أم واسعا؟

٦ ــ كثيرا ما يوصم كتاب الادارة والعلوم السلوكية المركزية بأنها «سيئة»، واللامركزية بأنها «جيدة» ــ ما هى الظروف التى تعتقد بأن مركزية سلطة اتخاذ القرارات ستكون مناسبة جدا؟

٧ ــ ما هى أوجه الاختلاف بين النظام البيروقراطى «المثالى» والنظام البيروقراطى الحقيقى؟

٨ ــ لماذا يوصف مصطلح «البيروقراطية» بالسلبية فى كثير من الأحوال؟

٩ ــ بالرغم من أن المدخل التقليدى (الادارة العلمية والبيروقراطية)، والمدخل السلوكى (ليكيرت وبينس) للتصميم التنظيمى يبدوان مختلفين، إلا أنهما يقترحان «طريقة واحدة مثلى» لبناء المنظمة، لماذا يعتبر كل أسلوب منهما أنه «الطريقة الوحيدة المثلى»؟

١٠ــ باعتبارك أحد المديرين، ما هى السمات أو الاشارات التى ستبحث عنها لتحديد ما إذا كانت بنية المنظمة فعالة أم لا؟

حالة دراسية للأبعاد التنظيمية

الشركة المتحدة

فى أول مايو عام ١٩٧٩، أصبح إدوارد. ل هينيسى (Edward L. Hennessy) الرئيس والمدير التنفيذى الجديد لشركة الكيماويات، إحدى شركات الكيماويات والطاقة الكبرى فى البلاد.. بحلول منتصف الثمانينيات، استطاع هينيسى إجراء تغييرات عديدة وإعادة تنظيم الشركة بحيث تغير اسمها إلى «الشركة المتحدة».

حينما كانت الشركة المتحدة تحت إدارة المديرين التنفيذيين السابقين، كانت مشهورة ببطئها وترهلها وأدائها المالى المتواضع. وقد تحكم هينيسى فى كل أمور الشركة منذ اليوم الأول لتسلمه لها، فيما شملت التغييرات التى نفذها إعادة تحديد اتجاه جديد للشركة وإعادة تنظيمها واللامركزية وخفض التكاليف.

شملت نشاطات التوجه الجديد للشركة ضم شركات جديدة، والتنوع، وكشف الأعمال الخاسرة التى تهدر أموال الشركة ــ وقد قام هينيسى، منذ توليه منصب المدير التنفيذى للشركة، بضم أكثر من عشرين شركة شملت شركة الترا (تعمل فى مجال صناعة البطاريات والمولدات والأسلاك والكوابل)، وشركة بنكر راميو (المعدات الاليكترونية)، وفشر للمعدات الطبية (معدات المختبرات)، وبندكس، كما قام أيضا بالغاء الوحدات الخاسرة فى قسم الكيماويات وقد أحدثت عملية تقليص قسم الكيماويات، الذى كان مجال العمل الأساسى للشركة المتحدة، اضطرابات عاطفية بين الكثيرين ممن ظلوا يعملون مع الشركة المتحدة لفترة طويلة من الوقت.

إن الهدف الأساسى لهذا النهج يتمثل فى تقليل درجة اعتماد الشركة على مجال نشاط قديم، ومنتجات تقليدية لا تستخدم تقنية متطورة، مثل: المواد الكيماوية، والزيت والغاز. وقد كانت خطوط الانتاج هذه تدر أكثر من ثلاثة أرباع الأرباح التى كانت تحققها الشركة عند تسلم هينيسى لها، فيما بلغت أقل من أربعين فى المائة بحلول عام ١٩٨٣، ويدفع المحللون فى مجال الصناعة بأن هينيسى يترسم السلوك الادارى لاثنين من أسلافه هما هارولد قينين (Harold Gneen) مدير شركة (ITT)، وهارى قرى (Harry Gray) مدير شركة المعدات التقنية المتحدة، اللذين عرفا بفلسفتهما التى تقول «إن الأكبر هو الأفضل» ــ أى التوسع الكبير والسريع للشركة فى مجالات ومنتجات عديدة ومتنوعة.

دفعت إضافة شركات جديدة تم ضمها لبنية تنظيمية معقدة هينيسى إلى إعادة تنظيم الشركة بدمج الأقسام القائمة إلى أربع شركات عاملة هى : الزيت والغاز، ومعدات الطيران والمعدات الالكترونية، وقطع غيار السيارات، والكيماويات والألياف الصناعية.

بدأ هينيسى، بعد عملية الدمج فى تطبيق اللامركزية فى المسئوليات لمساعديه ومديريه، وقد تضمن الجزء الأول من هذه الخطوة عملية وضع الأهداف حيث أمر هينيسى أن يقوم المديرون بوضع أهداف محددة يمكن قياسها و يتفق عليها من قبل الرئيس والمرؤوس، ثم العمل على تحقيق تلك الأهداف أو تجاوزها. فعلى سبيل المثال، يتعين على أى من مديرى الأقسام العمل مع هينيسى لوضع أهداف للسنة القادمة. فقد تتضمن هذه الأهداف زيادة الأرباح، وتجاوز معدلات الأرباح، وحصة السوق بالنسبة لهذه الصناعة، والتركيز على المنتجات ذات التقنية المتطورة فى مقابل السلع الاستهلاكية وهكذا. وتتمثل حوافز المديرين ــ نظير تحقيق تلك الأهداف ــ فى زيادة الرواتب مستقبلا، والمكافآت المالية والترقيات التى ستكون مرتبطة بالأداء.

ولتحقيق خطة هينيسى اللامركزية، يحتاج المديرون إلى قدر كاف من السلطة والمسئولية لبلوغ أهدافهم. فمدير مشروع حفريات البترول، مثلا، كانت صلاحيته المالية فى حدود مليون دولار وما زاد عنها يتطلب الحصول على موافقة الشركة، فيما أصبحت صلاحياته الجديدة فى حدود ستة ملايين دولار مما يتيح له السرعة فى اتخاذ القرار. على أن لهذا المدخل جانبا آخر وهو أن ضياع الفرص أو النتائج الأقل من مرضية غير مقبولة إطلاقا.

أخيرا، وضع هينيسى خطة لتخفيض العاملين وشرع فى تركيز أعمال ومسئوليات الشركة. وكان هينيسى قد وضع هدفا لتخفيض تكاليف العمالة غير المباشرة بثلاثين مليون دولار. وقد حقق ذلك بتخفيض عدد العاملين من ١٦٠٠ تقريبا إلى ٤٥٠ موظفا، وتم نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى فى الأقسام المختلفة فيما فقد أكثر من ٤٠٠ موظف وظائفهم فى الشركة المتحدة (مما اضطر هينيسى إلى استئجار حراس خصوصيين لبعض الوقت بعد فصل ذلك العدد من العاملين إذ أنه تلقى تهديدات من مجهولين). زيادة على ذلك، أصبحت كل شركة عاملة مسئولة عن الخدمات التى كانت توفرها رئاسة الشركة سابقا كمعالجة البيانات مثلا. كما أن الشركات قد أصبحت مسئولة عن تكاليف خدمات موظفيها،فيما استمرت رئاسة الشركة، من جهة ثانية، تمارس الرقابة على مجالات مثل الشئون المالية والموارد البشرية وشئون البيئة والتخطيط.قوبلت توجيهات هينيسى المحددة والواضحة، منذ وصوله، بالترحيب من قبل مديرى الشركة المتحدة إلا أن أسلوبه، وربما الاتجاه الذى يقود الشركة فيه لم يجدا نفس القدر من القبول. وقد كان هينيسى ــ فيما مضى ــ ملاكما ممتازا واتجه أخيرا إلى دراسة الكهانة الكاثولوكية. ولذلك كان بعض المراقبين يقولون : إن سلوكه يشابه الملاكم أكثر مما يشبه سلوك القسيس.

على الرغم من حديثه عن اللامركزية وضرورة الدخول فى مجازفة بحجة أنه يسعى إلى رعاية اتجاه جديد لايتعرض الشخص فيه للعقاب بسبب فشل فكرة أو مشروع، إلا أن نظام الحوافز الذى يعمل به يقوم على أساس النتائج فقط.وفى الواقع فان ما يريده هينيسى يتعارض مع النظام الذى أوجده. و يدعى بعض المديرين والمراقبين أن نظام هينيسى فى اللامركزية هو مجرد أسطورة لأنه مازال يتحكم فى كل النشاطات المالية والميزانيات الهامة بنفسه.

يبقى السؤال الكبير حول ما إذا كان هينيسى سيقود الشركة المتحدة لنفس الشراك الذى وقع فيه قينين فى شركة أى تى. تى، وقرى فى شركة يونايتد تكنولوجيز (United Technologies)، وهو التنو يع لأجل التنو يع. و بالرغم من أن أداء الشركة المتحدة، تحت قيادة هينيسى، كان متميزا إلا أن البعض كان يقول : إن لهينيسى نزوعا نحو شراء شركات أخرى (ولم تكن كل تجارب شراء الشركات الأخرى ناجحة) وكأنه يلعب لعبة «الاحتكار». فهو يلعب «بأوراقه فى محفظة الاحتكار» إلى حين ثم يرمى بها.

أسئلة إرشادية :

١ ــ ما هى الأبعاد التنظيمية الرئيسية لهذه الحالة؟

٢ ــ مانوع الأهداف التى تم تناولها فى الحالة؟ ناقش نظام الأهداف والحوافز. ما هو السلوك الذى تعتقد أن هذا النظام يرعاه؟

٣ ــ هل اتبع هينيسى المركزية او اللامركزية؟ ام انه أوجد تنظيما مختلطا بين الاثنين؟

٤ ــ على ضوء معرفتك بالمادة المعروضة فى الفصل السادس عشر، صف الاتجاه التنظيمى الجديد فى الشركة المتحدة.

المصادر : T. W. Bernstein: "The Hennessy Hurricane Whips Through Allied Chemicals", **Fortune**, Dec. 17, 1979, pp. 98–101. "Taking Charge–Hennessy Moves Fast at Allied", **Fortune**, March. 7, 1983, p. 7, "The Hennessy Style May be What Allied Needs", **Business Week**, January 11, 1982, pp. 126–129.

تمرين تجريبي

الأهداف التنظيمية

الغرض من التمرين : دراسة كيفية تأثير الأهداف على اتخاذ القرارات الادارية.

المعرفة المطلوبة : أن يكون القارىء ملما بالموضوعات والمفاهيم المرتبطة بالأهداف التنظيمية.

كيفية إعداد التمرين : شكل مجموعات يتكون كل منها من أربعة إلى ثمانية أشخاص لأداء هذا التمرين الذى يستغرق مابين نصف الساعة و ٤٥ دقيقة. يجب أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها و يطلب منهم حصر النقاش فى أعضاء المجموعة الواحدة فقط يطلب من كل مشارك، قبل تكوين المجموعات، أن يكمل التمرين بمفرده ثم ينضم إلى مجموعته للوصول إلى قرار تتفق عليه المجموعة بكاملها.

على كل مشارك قراءة الآتى :

افترض أنك عضو فى فريق الادارة العليا لشركة ديفس لمنتجات الغاز الصناعية، إحدى شركات تموين الغاز الصناعى الكبرى فى سينت لويس بولاية ميسورى. تعمل الشركة فى مجال تعبئة وتوزيع اسطوانات الغاز على الصناعات التى تقع فى دائرة حول مدينة سينت لويس يبلغ قطرها ٢٠٠ ميل. تتمثل المنتجات الرئيسية للشركة فى الأوكسجين والهايدروجين والهيليم والاستالين ومركبات أخرى من الغاز التى تستخدم فى المستشفيات (الأوكسجين)، والمنشآت الصناعية (الاستالين لقطع الحديد)، مثلا. تقوم الشركة بشراء أنواع الغاز المختلفة من مصانع مجاورة للكيماويات، وتقوم بمعالجة تلك الأنواع لتنقيتها ومن ثم تعبئتها فى اسطوانات ذات أحجام مختلفة، ونعرض بيان الموقف المالى للشركة بجدول (١٧-١٢).

سيجتمع فريقكم قريبا لمناقشة أربع مشكلات تواجه الشركة حاليا. يجب أن نتخذ قرارات بشأن هذه المسائل الأربع فى هذا الاجتماع. **وهذه المشكلات كالآتى** (تذكر أن هذه المشكلات حادثة فى نفس الوقت) :

المشكلة الأولى : يشكو النادى الثقافى المحلى باستمرار، لشركتكم ولمجلس المدينة من أن تلوث الهواء ناشىء من مصنعكم. وعلى الرغم من أن مصدر التلوث لم يحدد بشكل قاطع، إلا أن عمر معدات المصنع توحى باحتمال وجود تسربات عديدة. نصحكم مستشاروكم القانونيون بأن إثبات وجود تلوث فى الهواء وأن الشركة هى مصدر هذا التلوث قد يستغرق فترة تتراوح ما بين عامين وثلاثة على الأقل. فالخيارات التى أمامكم هى إما أن تقوموا بمعالجة التسربات المحتملة فى الأنابيب، والتى تكلف مبلغ مائة ألف دولار تقريبا (الخيار الأول)، أو لا تفعلوا شيئا (الخيار الثانى).

المشكلة الثانية : شركتكم راضية تماما عن نجاحها فى مبيعات اسطوانات الأوكسجين لمستشفيات المنطقة. وتعتقد الادارة أن هناك فرصة للتوسع ليس فى بيع المنتجات الأخرى للمستشفيات فقط بل وفى بيع الأوكسجين فى عبوات صغيرة لعيادات الأطباء ودور الحضانة. على أنكم ستواجهون بمنافسة متزايدة فى كل من هاتين الجهتين (الأسواق). تبلغ تكلفة المعدات الجديدة وزيادة القوى العاملة فى مجال المبيعات ثلاثمائة ألف دولار. والخيارات المتوافرة هى إما صرف هذا المبلغ (الخيار الأول) أو عدم القيام بأى إجراء فى هذا الاتجاه (الخيار الثانى).

المشكلة الثالثة : علاقات الشركة بالنقابة الممثلة للعمال العاملين بنظام الساعة متوترة منذ عدة سنوات. ستنتهى فترة العقد الحالى، (ثلاث سنوات)، بعد أربعة شهور وسبق أن أعلنت النقابة عن مطالبها، والمتمثلة فى زيادة كبيرة فى الأجور والمزايا الاضافية، فى المفاوضات الأولية معها. تكلف هذه الزيادات خلال فترة العقد الجديد (ثلاث سنوات) مبلغ ٢٥٠ ألف دولار، وستدوم المنتجات المجهزة عند نهاية العقد الحالى لفترة تتراوح بين ستة وثمانية أسابيع. تتمثل الخيارات المتوافرة فى الوصول إلى تسوية مع النقابة بشروط تتفق مع مطالبهم (الخيار الأول) أو المخاطرة باحتمال إضراب قد يستمر إلى فترة طويلة (الخيار الثانى).

المشكلة الرابعة : تعانى شركتكم من دوران العمل فى أوساط المشرفين والاداريين وصلت نسبته إلى ٣٥٪ خلال العام الماضى. وقد جاء، مؤخرا، فى تقرير لأحد المستشارين أن السبب لا يرجع إلى انخفاض رواتب الاداريين عن معدل الرواتب فى المنطقة فحسب، بل إن الشركة بحاجة لاجراء مراجعة شاملة فى برامج التدريب والتطوير فيها. والخيارات المتوافرة أمامكم تتمثل فى صرف مبلغ مائة ألف دولار فى اختيار وتدريب وتطوير العاملين وزيادة رواتبهم (الخيار الأول) أو عدم اتخاذ أى إجراء فى هذا الخصوص (الخيار الثانى).

إرشادات لأداء التمرين :

(١) كأفراد : على أعضاء المجموعة القيام بالآتي :

أ ــ اتخاذ قرارات حول المشكلات الواردة سابقا، كل على حدة. تذكر أن المطلوب اتخاذ قرار الآن وأن هذه المشكلات تحدث في وقت واحد، وأن هناك خيارين فقط يتوافران لحل كل مشكلة من هذه المشكلات.

ب ــ رتب الأهداف الرئيسية الهامة بالنسبة لقراراتك النهائية، وضح إجابتك في شكل ١٧ ــ ١٢.

(٢) كمجموعة : أعد القرارات الواردة سابقا ــ حدد البدائل التي تختارها المجموعة وتوزيع قرارات الأفراد، وترتيب الأهداف في شكل ١٧ ــ ١٢.

الشكل ١٧ ــ ١٢ بيان بدخل شركة ديفس لمنتجات الغاز الصناعية

بيان بالدخل لعام ١٩٨٦

الايرادات :	١٠,٠٠٠,٠٠٠	دولار
المصروفات :		
مواد خام	٥,٥٠٠,٠٠٠	دولار
رواتب وأجور ومزايا إضافية	٢,٩٥٠,٠٠٠	دولار
استهلاك	١,٠٠٠,٠٠٠	دولار
البحث والتطوير	٠٢٠٠,٠٠٠	دولار
الدعاية والاعلان	٠٠٥٠,٠٠٠	دولار
التدريب	٠٠٤٠,٠٠٠	دولار
العلاقات العامة	٠٠٦٠,٠٠٠	دولار
فوائد على القروض	٣٠٠ ,٠٠٠	دولار
جملة المصروفات	**١٠,١٠٠,٠٠٠**	**دولار**
صافي الخسارة	**١٠٠,٠٠٠**	**دولار**

صافي الأرباح (أو الخسارة) والدخل لأربع سنوات

السنة	الدخل		صافي الأرباح (الخسارة)	
١٩٨٦	١٠,٠٠٠,٠٠٠	دولار	(١٠٠,٠٠٠)	دولار
١٩٨٥	٩,٥٠٠,٠٠٠	دولار	٣٨٠,٠٠٠	دولار
١٩٨٤	٨,٠٠٠,٠٠٠	دولار	٣٠٠,٠٠٠	دولار
١٩٨٣	٧,٨٠٠,٠٠٠	دولار	(٥٠,٠٠٠)	دولار

الملحق ١٧ ـ ١٣ اهداف عملية اتخاذ القرارات

أ ـ القرارات المتخذة حول المشكلات الأربع

المشكلات	القرارات الفردية		توزيع القرارات		قرار المجموعة	
	الخيار الأول	الخيار الثانى	الخيار الأول	الخيار الثانى	الخيار ١	الخيار ٢
	(ضع دائرة حول الخيار الذى اخترته)				(ضع دائرة حول خيار المجموعة)	
١ ـ تلوث الهواء	١	٢			١	٢
٢ ـ تطوير خط الانتاج	١	٢			١	٢
٣ ـ علاقات العمل	١	٢			١	٢
٤ ـ التطوير الادارى	١	٢			١	٢

ب ـ رتب الأهداف الأساسية للقرارات الفردية وقرارات المجموعة (١ = الأكثر اهمية. ٦ = الأقل أهمية)

الهـــدف	الترتيب الفردى	ترتيب المجموعة
١ ـ بقاء الشركة واستمراريتها.		
٢ ـ تحسين الوضع التنافسى للشركة.		
٣ ـ الاستقرار.		
٤ ـ علاقات وتطوير العاملين.		
٥ ـ الرقابة الداخلية على التكلفة.		

Notes :

1. Alix M. Freedman, "Dupont Trims Costs, Bureaucracy to Bolster Competitive Position", **The Wall Street Journal**, September 25, 1985, p. 1.
2. Robert H. Miles, **Macro Organizational Behavior** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980), p. 18.
3. Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization** (New York: Free Press, 1947), pp. 145–46.
4. Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938), p. 73.
5. Material for this discussion draws heavily from Eric J. Miller and A. K. Rice, **Systems of Organizations** (London: Tavistock, 1967).
6. This view is well presented by Joseph A. Litterer, **The Analysis of Organizations**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1973), p. 27.
7. James D. Thompson, **Organizations in Action** (new York: McGraw–Hill, 1967), p. 9.
8. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, June 1967, pp. 3–4.
9. Lawrence and Lorsch, "Differentiation and Integration", p. 5.
10. Peter M. Blau and W. Richard Scott, **Formal Organizations** (San Francisco: Chandler, 1962).
11. Talcott Parsons, **Structure and Process in Modern Societies** (New York: Free Press, 1960), p. 17.
12. Herbert A. Simon, "On the Concept of Organizational Goal", **Administrative Science Quarterly**, June 1964, p. 2.
13. See Max D. Richards, **Organizational Goal Structures** (St. Paul, Minn.: West, 1978).
14. Charles Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations", **American Sociological Review**, December 1961, p. 875.
15. Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977), p. 24.
16. Anthony Raia, **Managing by Objectives** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974), p. 38.
17. Amitai Etzioni, **Modern Organizations** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentic–Hall, 1964), p. 40.
18. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration** (Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967), p. 42
19. D. Sills, **The Volunteers: Means and Ends in a National Organization** (New York: Free Press, 1957).
20. Steers, **Organizational Effectiveness**, p. 32.
21. See Richard S. Blackburn, "Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal", **Academy of Management Review**, January 1982, pp. 59–66; and Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", **Academy of Management Review**, January 1980,pp.49–64.
22. Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, p. 330.
23. Michael Aiken, Samuel B. Bacharach, and J. Lawrence French, "Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies", **Academy of Management Journal**, December 1980, pp. 631–52.

24. "A New Target: Reducing Staff and Levels", **Business Week**, December 21, 1981, pp. 69–73.
25. J. R. P. French and B. Raven, "The Bases of Social Power", In **Studies in Social Power**, Dorwin Cartwright, ed. (Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, 1959), pp. 150–67.
26. Barnard, **The Functions of the Executive**, pp. 165–66.
27. See H. Stieglitz, "Optimizing the Span of Control", **Management Record**, September 1962, pp. 25–29; and D. Van Fleet and A. G. Bedeian, "A History of the Span of Management", **Academy of Management Review**, July 1977, pp. 356–72.
28. L. F. Urwick, **The Elements of Administration** (New York: Harper & Row, 1943), p. 46.
29. H. Fayol, **General and Industrial Management**, J. A. Conbrouhg, Rans. (Geneva: International Management Institute, 1929), p. 36.
30. I. Hamilton, **The Soul and Body of an Army** (London: Arnold and Co., 1921), p. 229.
31. A. V. Graicunas," Relationships in Organization", in **Papers on the Science of Administration**, L. Gulick and L. Urwick, eds. (New York: Columbia University, 1947), pp. 183–87.
32. Eric J. Walton, "The Comparison of Measures of Organization Structure", **Academy of Management Review**, January 1981, pp. 155–60.
33. See Earnest Dale, **Organization** (New York: American Management Associations, 1967).
34. Daniel A. Wren, **The Evolution of Management Thought** (New York: Ronald Press, 1972), p. 112.
35. An interesting perspective on Taylor can be found in Sudin Kakar, **Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation** (Cambridge, Mass.: MIT, 1970).
36. Frederick W. Taylor, **Principles of Scientific Management** (New York: Harper & Row, 1911).
37. Ibid., p. 7.
38. Frederick W. Taylor, **Shop Management** (New York: Harper & Row, 1903). Reissued as part of Frederick W. Taylor, **Scientific Management** (New York: Harper & Row, 1947), pp. 284–85.
39. Max Weber, **Essays in Sociology**, H. H. Gerth and C. W. Mills, trans. (New York: Oxford, 1946), p. 214.
40. See B. Reimann, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", **Administrative Science Quarterly**, 1973, pp. 462–76.
41. R. Levy, "Tales from the Bureaucratic Woods", **Dun's Review**, March 1978, pp. 94–96.
42. See Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw–Hill, 1961) and **The Human Organization** (New York: McGraw–Hill, 1967).
43. Warren G. Bennis, **Changing Organizations** (New York: McGraw–Hill, 1966).

Additional References :

BIRNBAUM, P. H. and G. Y. WONG. "Organization Structure of Multinational Banks in Hong Kong from a Culture–Free Perspective". **Administrative Science Quarterly**, June 1985, pp. 262–77.

BLAU, P. M. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations". **American Sociological Review**, 1970, pp. 62–72.

GABARRE. J. J. "Organizational Adaptation to Environmental Change". In **Organizational Systems**. Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1973.

GEORGOPOULOS, B. S. "An open–System Theory Model for Organizational Research". In **Modern Organizational Theory**, edited by A. R. Negandhi. Kent, Ohio: Kent State University, 1973.

GIGLONI, G. B., and A. G. BEDEIAN. "A Conspectus of Management Control Theory: 1900–1972". **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 292–305.

GOODMAN, P. S., J. M. PENNINGS, and ASSOCIATES. **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
HALL, R. H. **Organizations: Structure and Process**. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.
JACKSON, J. H., and C. P. MORGAN. **Organization Theory**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.
JAMES, L. R., and A. P. JONES. "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". **Psychological Bulletin**, 1974, pp. 1046-112.
KATZ, D., and R. L. KAHN. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.
LEATT, P. and R. SCHNECK. "Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals". **Academy of Management Journal**, March 1984, pp. 150-65.
MCMAHON, J. T., and G. W. PERRITT. "The Control Structure of Organizations: An Empirical Examination" **Academy of Management Journal**, 1971, pp. 327-40.
MACMILLAN, I. C., and P. E. JONES. "Designing Organizations to Compete". **Journal of Business Strategy**, Spring 1984, pp. 11-26.
MAGER, R. F. **Goal Analysis. Belmont**, Calif.: Fearon, 1972.
MILES, R. E., and C. C. SNOW. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
PFEFFER, J., and G. R. SALANCIK. **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
ROGERS, R. E. **Organizational Theory**. Boston: Allyn & Bacon, 1975.
SLEVIN, D. P. "The Innovation Boundary: A Specific Model and Some Empirical Results". **Administrative Science Quarterly**, 1971, pp. 471-87.
THOMPSON, J. D. **Organizational Design and Research**. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1971.
TOFFLER, A. **Future Shock**. New York: Random House, 1970.



الأساليب المعاصرة للتصميم الوظيفى

يتناول جون نايسبت (John Naisbitt)، فى كتابه المعروف «الاتجاهات الكبرى» (Megatrends)، عشرة اتجاهات جديدة، ترسم مستقبلنا. فنشاطاته التنبئية، عند تطبيقها على المنظمات، تختلف إلى حد ما عن المداخل الأخرى من حيث إنه يستخدم المعلومات فى الوقت الحاضر ليستشرف المستقبل بدلا من الادعاءات الخيالية والتنبؤات.

لقد كانت الطريقة الأساسية لنايسبت، والتى تعرف بتحليل المحتوى، قيد الاستعمال منذ خمسين عاما. وتتبنى طريقة تحليل المحتوى فى الأصل، وفق استخدام نايسبت، قراءة مجلدات من الصحف والمجلات بحثا عن الاتجاهات السائدة والأفكار الثابتة والمتسقة.

من بين هذه الاتجاهات، وفق مايرى نايسبت، هى «أننا نتحول من البنيات الهرمية للسلطة إلى شبكات تبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات، حيث يكتسح الحاسب الآلى البنية الهرمية (للمنظمة)». و يرى نايسبت أن شبكات الحاسب الآلى هى فى الواقع نتيجة لتغييرات أخرى تتمثل فى التحول إلى عصر المعلومات، وظهور الديمقراطية، ومبدأ المشاركة، والأهمية المتعاظمة للتفاعل والاستجابة وتوقع التغيير فى البيئة، والأهمية المتزايدة للحاسبات الآلية فى المنظمات. وستطيح هذه التغييرات ببنية السلطة من أعلى إلى اسفل. وستتمثل النتيجة النهائية لذلك فى أن المديرين لن يهتموا كثيرا فى أى وحدة (صندوق) من الهيكل التنظيمى ظهرت أسماؤهم عليها، ولكن بطرق الاتصال والتأثير (أى شبكة الاتصالات) على الآخرين فى المنظمة[1].

يوضح هذا المثال عدد العوامل التى يلزم أخذها فى الاعتبار، عند تصميم بنية منظمة ما. ومن بين العوامل التى يتعين أخذها فى الاعتبار، بيئة المنظمة (تم تناولها فى الفصل السادس عشر)، والاستراتيجية، والتقنية. وستكون هذه الموضوعات الأساس الذى يقوم عليه هذا الفصل.

المدخل الموقفى :

قدم مدخل النظم، فى الفصل السابع عشر، نموذجا شاملا لدراسة التنظيمات الرسمية يؤكد على التعقيدات التى تتصف بها المنظمات و يشكك فى جدوى المنهج التقليدى البحت، او المنهج السلوكى البحت كأسلوب لتصميم المنظمات. وعلى الرغم من أن افتراضات نموذج فيبر المثالى شاملة، إلا أنها تتصف بالبساطة الشديدة من حيث أنها أغفلت اعتبارات البيئة والتقنية والخيارات الفردية المتعلقة بالتصميم التنظيمى. و يسمى هذا الاتجاه، الذى ظهر فيما كتب عن التصميم التنظيمى والتطبيق العملى، بالمدخل الموقفى. و يبدو من المناسب مناقشة المداخل هنا، إذ أنه لم يتم اختيار أى نموذج من النماذج كحل نهائى لمشكلات التصميم.

لقد ساعد استخدام نظريات وأبحاث العلماء التقليديين والسلوكيين الباحثين على عرض تعريف عام للمنظور الموقفى للتصميم التنظيمى على النحو التالى :

«يسعى المدخل الموقفى إلى معرفة العلاقات المتبادلة داخل النظم الفرعية فى التنظيم، وفيما بينها وما بين المنظمة كوحدة متكاملة و بيئاتها. و يؤكد هذا المدخل على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، و يحاول تفسير ومعرفة الكيفية التى تعمل بها المنظمات فى ظروف متغيرة وأوضاع محددة. كما يسعى هذا المدخل إلى مساعدة المديرين من خلال عرض استراتيجيات للتصميم التنظيمى تتوافر لها أقصى درجة من احتمالات النجاح فى مواقف معينة، وتتمركز معايير النجاح فى تحقيق الأهداف التنظيمية»[2]

وللمدخل الموقفى جاذبيته بالنسبة للمديرين الممارسين لعدة أسباب :

أولا، يقدم المؤيدون لأسلوب «الطريقة الوحيدة المثلى» للمديرين باعتبارها حلولا للمشكلات الخاصة بالتصميم التنظيمى. و بعد تطبيق الأسلوب «الأمثل»، يكتشف المديرون، غالبا، أن ما طرأ من تحسن فى تحقيق الأهداف محدود جدا. كما أن مجموعة الظروف التى تواجه المدير فى وقت من الأوقات قد لا تتوافق بصورة كاملة مع ذلك الأسلوب المعين. فالمدخل الموقفى لا ينادى بتصميم معين بل يحث على البحث فى العوامل العديدة ذات العلاقة المباشرة، واختيار تصميم مناسب للمنظمة فى ذلك الوقت وفى الظروف (البيئية) المحيطة بها.

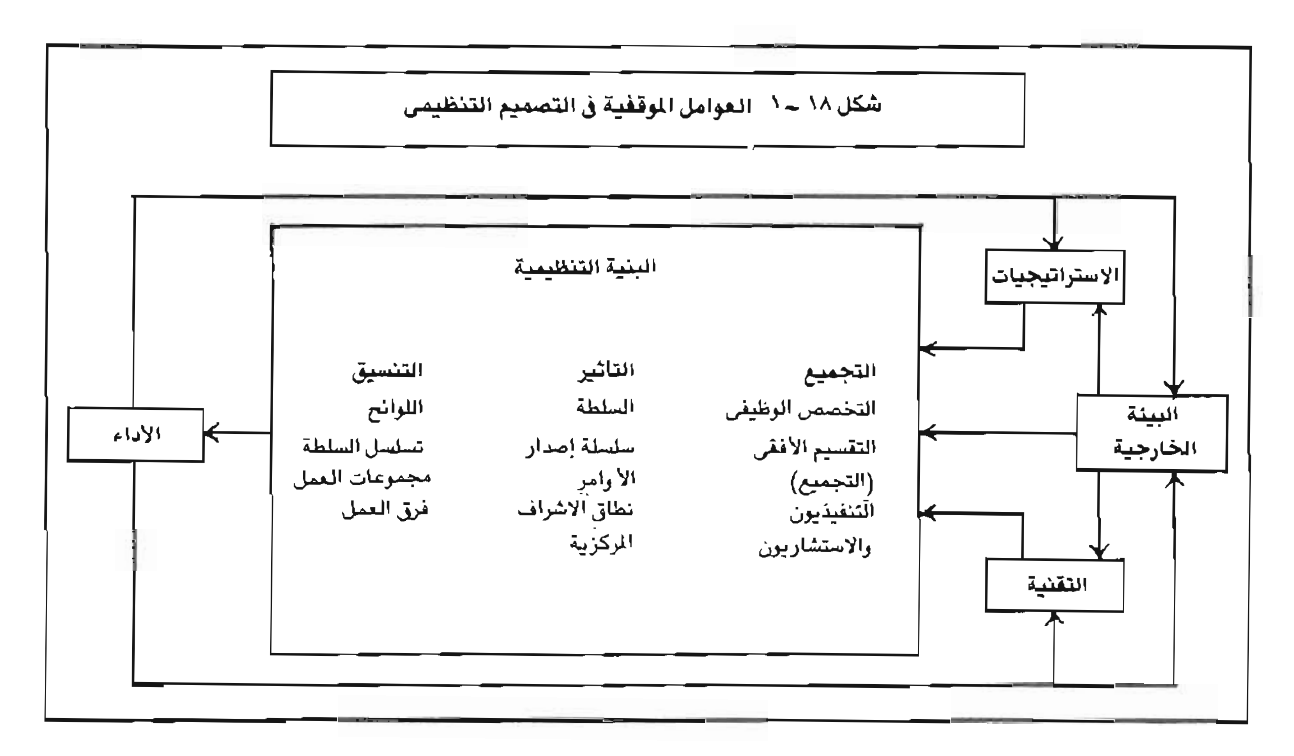
ثانيا : يشتمل المدخل الموقفى، بالرغم من أنه يقوم على أساس تجريبى، على خيارات شخصية تتعلق بالموقف الذى تواجهه المنظمة. كما أنه يشجع على استخدام نموذج ونظم مختلفة تشمل الادارة العلمية والنظام البيروقراطى ونظام «٤» إذا ما كانت ملائمة للموقف. فهذا الاستعداد لاستخدام الأسلوب الذى يتناسب مع الموقف بصورة أفضل، يدعم روح التجديد والواقعية إذا ما أخذنا فى الاعتبار الطبيعة الدينامية للمنظمات و بيئاتها.

أخيرا : يشير المدخل الموقفى بوضوح إلى احتمال حاجة الادارات المختلفة للمنظمة الواحدة إلى صيغ تنظيمية مختلفة لتحقيق أهدافها. و بناء على ذلك، يمكن أن يكون لنفس المنظمة تصميمات متعددة على عكس التنظيم البيروقراطى، أو نظام «٤» القائم على أساس تنظيم واحد متكامل. فالتصميمات الدقيقة التى تستخدم من قبل إدارات المنظمة تستند على مجموعة المتغيرات الموقفية التى تؤثر فى سير تقدم وتحقيق أهداف تلك الادارات.

إن طبيعة وعدد العوامل التى يتوقف عليها تصميم أو بنية المنظمة مسألة تحت البحث. ولو سمح لنا الحيز هنا لتوسعنا أكثر فى هذه العوامل. ونظرا لعدم توافر ذلك، فاننا اخترنا العوامل البيئية والتقنية والاستراتيجية باعتبارها عوامل ذات أهمية قصوى فى تصميم المنظمات. و يوضح شكل (١٨ ــ ١) هذه العوامل.

البيئة الخارجية للمنظمات :

تناولنا فى الفصل السادس عشر أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة بالنظر فى العوامل والأبعاد والاتجاهات البيئية. وسنقدم، فى العرض الذى يلى، تلخيصاً لبعض الدراسات البحثية التى تناولت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمى.



دراسات بيرنز وستوكر حول البيئة (Burns and Stalker) :

قام توم بيرنز وجى. ام. ستوكر بدراسة حوالى عشرين منظمة صناعية فى المملكة المتحدة لتحديد كيفية ارتباط أنماط النشاطات الادارية فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة بالبيئات الخارجية[٣]. وقد قاما بجمع بياناتهما من خلال إجراء مقابلات ميدانية بغرض تحليل الاجابات التى حصلا عليها عن طريق تلك المقابلات للوصول إلى نتائج حول كيفية تفاعل البيئة والمنظمة.

اكتشف بيرنز و ستوكر، فى المرحلة الأولى من بحثهما، أن العمليات الادارية تختلف فى البيئات والصناعات المختلفة. وتوصلا إلى أنه من الممكن النظر إلى كل مؤسسة شملتها عينة الدراسة كشبكة لمعالجة المعلومات. ومن الممكن أن تتراوح المعلومات التى تم الحصول عليها ما بين وجود قطعة صغيرة من المواد على جانب منضدة إحدى المشغلين إلى تعليق من أحد المديرين التنفيذيين فحواه أنه يتعين علينا التفكير بصورة جادة فى التلفزيون الملون[٤].

قام بيرنز وستوكر بدارسة إمكانية التنبؤ بالاحتياجات البيئية التى تواجه المنظمات. فقاما بوضع تقديرات للبيئات على أساس مقياس متدرج بخمس مراحل، يبدأ ب«مستقرة» و ينتهى إلى «أقل قابلية للتنبؤ بها»، ثم تجرى مناقشة كل بيئة من البيئات الخمس فيما يتعلق بالعمليات الادارية المختلفة.

كما قاما بدراسة مصنع للريون (Rayon)، وشركة هندسية، ومصنع للمعدات الالكترونية كمثال. وقد كانت شركة الريون تعمل فى بيئة على درجة عالية من الاستقرار وامكانية التنبؤ بها. وقد نسب هذا الاستقرار للمنظمة، والتى كانت تدار على أساس أدوار محددة وواضحة ومهام متخصصة، ومعلومات محدودة تتدفق من أعلى إلى أسفل، وتتركز سلطة اتخاذ القرار فيها فى المستويات الادارية العليا مع وجود تسلسل واضح لسلطة إصدار الأوامر.

كانت الشركة الهندسية تعمل فى بيئة تجارية متقلبة باستمرار. يتطلب هذا التقلب إجراء تغييرات فى التنظيم الداخلى للشركة بحيث يكون تركيبها أكثر مرونة أو انسيابا؛ إذ أن المهام ليست محددة وواضحة كما هو الحال فى شركة الريون، كما أن خطوط السلطة والمسئولية لم يتم تحديدها أو التعبير عنها بوضوح.

أما المنظمة التى تعمل فى بيئة يصعب التنبؤ بها فهى شركة حديثة تعمل فى مجال تطوير الأجهزة الالكترونية، لم يتم تحديد المهام فيها بصورة واضحة. بل يتم تخصيص المهام فيها على أساس فردى بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين. وقد جاء هذا النوع المتفاعل والديناميكى من القرارات الخاصة بالمهام نتيجة للأوضاع المتغيرة فى المنظمة. وتعتبر الأبعاد الهيكلية لهذه الشركة متوائمة مع البيئة التى لا يمكن التنبؤ بها.

قادت استجابات المقابلات وتفسيراتها بيرنز وستوكر إلى أن يتصوروا أن التصميم التنظيمى والعمليات الادارية ترتبط أساساً بحالة عدم التأكد فى البيئة. **وقد اعتبرت البيئة أنها تتألف من عوامل خارجية :**

«تعتبر هذه العوامل الخارجية كلها، من وجهة نظرنا، معدلات مختلفة لتغيير تقنى أو تحول فى السوق. ونعنى بالتغيير ظهور الجديد، أى الاكتشافات العلمية أو الاختراعات التقنية والطلب على منتجات لم تكن متوافرة أو مطلوبة من قبل»[٥].

نتج عن التطور أو التصور المكتسب من هذا التحليل تحديد نظامين للادارة هما النظام الميكانيكى والنظام العضوى. و يعتبر هذان النظامان متغيرين معتمدين على معدل التغيير فى البيئة. و يشير بيرنز و.ستوكر إلى أن التغيير فى البيئة يرتبط بالأسس التقنية للانتاج وموقف السوق.

يعرض شكل (١٨ـ٢) خصائص التنظيمين الميكانيكى والعضوى. ومن الضرورى هنا، التركيز على عدد من النقاط الهامة :

اولا، يبنى الهيكل فى التنظيم العضوى على أساس الخبرة فى معالجة المشكلات الحالية. و يتميز هذا النوع من أنواع التنظيم بأنه أقل تمسكا بالتسلسل الهرمى للسلطة، و يستخدم الهيكل تفاديا للارتباك والفوضى فقط.

ثانيا : يتم تنمية الولاء لدى الفرد فى التنظيم حول وحدة العمل التى ينتمى إليها؛ إذ أن الجماعة تلعب دورا خاصا فى إشباع حاجات العاملين فى التنظيم العضوى.

اخيرا، يرتبط التنظيم العضوى بالظروف البيئية غير المستقرة. فهذا النوع من التنظيم أكثر قدرة على المواءمة والتكيف مع التغييرات التى تطرأ فى مجالات التقنية وأحوال السوق، فيما يعوق التمسك الشديد بالهيكل الرسمى تكيف التنظيم الميكانيكى مع التغيير. و بناء على ذلك يكون من المناسب تطبيق التنظيم الميكانيكى فى بيئة أكثر استقرارا.

شكل ١٨ ـ ٢ بعض خصائص التنظيمين الميكانيكى والعضوى

الخاصية	التنظيم الميكانيكى	التنظيم العضوى
التخصص	مستوى عال من التخصص	مستوى منخفض من التخصص
مركز السلطة	فى يد مجموعة مختارة فى قمة التنظيم	حيثما وجدت المهارة والكفاء فى أداء العمل
معالجة الصراع	يقوم الرئيس الأعلى بمعالجة الصراع.	عن طريق التفاعل.
أسس الاتصال	التوجيهات والأوامر	تقديم النصح والمشورة والمعلومات
الولاء	للتنظيم	للمشروع ومجموعة العمل.
الاحترام والمكانة	يبنى على أساس الموقع فى التنظيم	يبنى على أساس الكفاءة الفردية
اللوائح والأنظمة	كثيرة	محدودة
البيئة	مستقرة وبسيطة	متغيرة ومعقدة

البيئة : لورنس ولورش (Lawrence and Lorche) :

حينما تكون بيئة المنظمة معقدة ومتنوعة فقد تكون هناك حاجة إلى وحدات فرعية ومتخصصة للتعامل مع أجزاء من البيئة، إذ لابد أن تلائم المنظمات بين نظمها الفرعية والبيئية. وقد قام بول لورنس (Paul Lawrence) وجى لورش (Jay Lorche) بدراسات ميدانية لتحديد أى أنواع التصميم التنظيمى تستطيع التلاؤم مع الظروف الاقتصادية وظروف السوق المختلفة بصورة أفضل[٦].

قام لورنس ولورش بدراسة ست شركات تعمل فى مجال صناعة البلاستيك بغرض فحص وتطوير خطواتهما التحليلية وافتراضاتهما النظرية. كما قاما، بعد هذه المرحلة من الدراسة، بدراسة إحدى المنظمات التى تتميز بدرجة عالية من الفعالية وأخرى أقل فعالية فى مجال صناعات البلاستيك والأغذية والأوعية. وقد اختيرت هذه الصناعات الثلاث على افتراض أنها تعمل فى بيئات فيها درجة الغموض (عدم التأكد). ولتقدير درجة الوضوح (التأكد) فى البيئة، قام لورنس ولورش بسؤال المديرين التنفيذيين فى هذه المنظمات حول مدى وضوح معلومات السوق، وسرعة التغير التقنى فى الصناعة، والفترة الزمنية المطلوبة لتحديد مدى نجاح أحد المنتجات فى السوق.

اتجه لورنس ولورش، فى بحثهما، إلى تحليل العلاقة بين غموض البيئة الذى تواجهه المنظمة والتنظيم الداخلى لتلك المنظمة، وركزا على ثلاثة نظم فرعية رئيسية هى : التسويق، والنظام الاقتصادى الفنى، والمعرفى (العلمى). وافترضا أن التنظيم الهيكلى لكل نظام فرعى أو إدارة يختلف حسب إمكانية التنبؤ بالبيئة الخاصة بكل منهما كما أشارا إلى أنه كلما كانت درجة التأكد فى البيئة كبيرة، كان الهيكل أكثر شكلية أو أقل مرونة.

لقد اهتم هذان الباحثان أيضا بالتمييز والتكامل داخل النظام، وافترضا أن فصل أو تجميع المهام الوظيفية فى إدارات يؤثر على سلوك العاملين فى الوحدة، وسيصبح العاملون فى الوحدة متخصصين فى أداء مهامهم و يستحدثون أساليب معينة لأداء العمل، فالتمييز هو الحالة التى يتم فيها فصل النظم الفرعية للمنظمة عن بعضها يضم كل منها أفراداً يكونون اتجاهات محددة ونمطا سلوكيا محددا و يتجهون إلى أن يصبحوا خبراء متخصصين.

ثم ذهب لورنس ولورش ببحثهما إلى أبعد من ذلك حيث لفتا النظر إلى الفروقات المحتملة بين الأفراد العاملين فى الوحدات التى تم تمييزها عن بعض، فقاما بدراسة مدى اختلاف المديرين العاملين فى النظم والوحدات الفرعية المختلفة من حيث توجهاتهم نحو الهدف ودراسة التوجه الزمنى (قصير المدى فى مقابل طويل المدى) للعاملين فى الوحدات الفرعية المختلفة، إلى جانب دراسة أوجه الاختلاف فى الطرق التى يتعامل بها المديرون مع زملائهم.

مـن الـنـتـائـج المحتملة للتميز بين الوحدات مشكلة جمع هؤلاء الأفراد سو يا لتحقيق الأهداف التنظيمية. فنظرا لاختلاف الاتجاهات والاهـتـمامات والأهداف التى ينميها أعضاء كل وحدة، فمن الصعو بة بمكان الوصول إلى اتفاق فيما بينهم. وتؤكد هذه الصراعات المتأصلة فى الـتـنـظـيـم على أهـمـيـة التكامل ما بين هذه النظم الفرعية. و يعرف لورنس ولورش التكامل بأنه : مستوى التعاون القائم بين الادارات واللازم لتحقيق وحدة وتضافر الجهود.

كشـفـت الاسـتـبـيـانـات والـمـقـابلات التى قام بها الباحثان عن أن النظم الفرعية داخل كل منظمة تتجه إلى إنشاء بنيات ترتبط بدرجة الـتـأكد فى بيئاتها. فالنظم الفرعية للانتاج ـ مثلا ـ غالبا ما تواجه بيئات مستقرة، أو مؤكدة نسبيا. ولذلك تجد تصميماتها أكثر شكلية من بـيـن الـنـظـم الـفـرعـيـة الـتـى تمت دراستها. ومن جهة أخرى، نجد أن النظم الفرعية للبحث، والتى تعمل فى بيئة يصعب التنبؤ بها ـ أقل شـكـلية وجمودا، فيما يكون للمبيعات، والتى تعمل فى بيئات يمكن التنبؤ بها إلى درجة معقولة ـ تنظيم معتدل من حيث الشكلية والمرونة مـقـارنة بادارات الانتاج والبحث. يوضح جدول (١٨ ـ ٣) كيفية التوافق بين أبعاد التميز التى اقترحها لورنس ولورش فى شركة للبلاستيك على درجـة عـالـيـة مـن الأداء، فيما يوضح جدول (١٨ ـ ٤) أبعاد التكامل لهذه الشركة وشركتى الأغذية والأوعية اللتين تعـمـلان بمستوى عـال من الانجاز. تشير النتائج التى توصل إليها لورنس ولـورش إلى أن الشركات الناجحة فى الأعمال الصناعية المختلفة، تحقق مستو يات عـالـيـة مـن التكامل. و يبدو أن تحديد الفترة الزمنية ومقدار الجهد المطلوب من قبل الادارة لتحقيق التكامل التام يتوقف على عاملين هما الـتـنوع والاعتماد المتبادل. فكلما كانت مهام الوحدات الرئيسية فى المؤسسة متنوعة، أصبحت تلك الوحدات أكثر تمييزا فى التنظيم الفعال. على أن التمييز يؤدى إلى نشوء الصراع وذلك لأنه يحدث و يشجع الآراء المختلفة. و بناء على ذلك، كلما كانت هناك درجة عالية من التمييز، زاد احـتـمـال حـدوث الصراع، وزاد مقدار الجهد والوقت اللازم لمعالجة هذه الصراعات لفائدة المنشأة. زيادة على ذلك، كلما كانت العلاقة المتبادلة بين مهام النظم الفرعية قو ية، استلزم الأمر مزيدا من معالجة المعلومات تحقيقا للتكامل الفعال.

شكل ١٨ ـ ٣ أبعاد التميز: شركة لصناعة البلاستيك بمستوى عال من الأداء

		مهام الانتاج	مهام المبيعات	مهام البحث
الأبعاد التى تضيف تنوع مهام النظام الفرعى	المتغيرات الرئيسية	التكاليف النوعية الكمية	المبيعات الحجم احتياجات الزبائن	نوعية وحجم الأفكار الجديدة
	درجة عدم التأكد المصاحبة للمعلومات	منخفضة	متوسطة	عالية
	المدى الزمنى للتغذية المرتدة	قصير المدى	متوسط المدى	طو يلة المدى
التلاؤم				
أبعاد التكامل	نمط توجه الهدف	يركز على التكاليف والكميات	يركز على خدمة العملاء	يركز على اكتشاف المعارف الجديدة
	المدى الزمنى	قصير المدى	متوسط المدى	طو يل المدى
	طريقة تنظيم العلاقة بين الأفراد	عن طريق المهام	العلاقات الاجتماعية	عن طريق المهام

ماخوذ من :

Paul R. Lawrence and J. W. Lorche: **Organization and Environment** (Homewood, ILL: Irwin, 1969).

شكل ١٨ ــ ٤ أبعاد التكامل لمنظمات تعمل فى ثلاثة مجالات صناعة بمستوى عال من الأداء

		منظمات لصناعة الأوعية	منظمات لصناعة الأغذية	منظمات لصناعة البلاستيك
الأبعاد التى تصف النظم الفرعية الرئيسية	التنوع	محدود	متوسط	درجة عالية من التنوع
	مدى العلاقات المتبادلة	منخفض	متوسط	كبير
	العلاقات المتبادلة الرئيسية	المبيعات ــ الانتاج	المبيعات ــ البحث، البحث ــ الانتاج	المبيعات ــ البحث، البحث ــ الانتاج
	المهام الفرعية الرئيسية لتحقيق الهدف.	المبيعات	المبيعات ــ البحث	مهام وحدات التكامل
التلاؤم				
أبعاد التكامل فى المنظمة	الوحدة التى يتحقق فيها درجة عالية من التكامل	فى المبيعات والانتاج بوجه خاص	فى المبيعات والبحث، والبحث والانتاج بوجه خاص	خاصة بين وحدة التكامل والوحدات الاخرى
	الوقت ومقدار الجهد (للادارة) المخصص لتحقيق التكامل	محدود	متوسط	كبير
	كيفية انسياب التأثير	ينساب هرميا، القدر الأكبر للمبيعات	يمكن تمييزه بوضوح القدر الأكبر من التأثيرات لادارات المبيعات والبحث	يمكن تمييزه بوضوح القدر الأكبر من التأثير لادارة التكامل
	كيفية معالجة الصراع	بالمواجهة	بالمواجهة	بالمواجهة
	نوع البنية التنظيمية	ميكانيكى	ميكانيكى (مع استخدام فرق وجماعات العمل)	عضوى

ومن اللافت للانتباه أن لورنس ولورش قد اكتشفا نمطا من السلوك مشتركا بين كل المنظمات الفعالة و يرتبط بالتكامل ولا يبدو أنه يتوقف على مهام المنشأة. فالصراعات القائمة بين النظم الفرعية للمنشأة تعالج أساسا بمواجهة المشكلات القائمة والبحث عن الحل الأمثل بدلا من تهدئة المشكلات أو فرض حل معين على وحدة أخرى أو المساومة للوصول إلى حل لها. و يوضح جدول (١٨ ــ ٤) العلاقات التكاملية الصحيحة للمنظمات الناجحة والعاملة فى تلك المجالات الصناعية المحددة.

إيجازا للأعمال الرئيسية للورنس ولورش، يمكن القول بأنه حينما لا يتوافق تصميم المنظمة مع مهمتها و بيئاتها ومواردها، فان فعالية تلك المنظمة ستتعرض للخطر. أما فى حالة عدم تغير البيئات وموارد ومهمة المنظمة بالمرة، فسيجد المديرون التصميم الأمثل لتلك المنظمة وادارته لتحقيق مستويات عالية من الفعالية. ولكن فى الواقع الادارى، غالبا ما يتعرض كل عامل من تلك العوامل للتغيير. ولعله من المألوف أن تعمل منظمة ما لسنوات فى ظروف بيئية مستقرة وهادئة ومؤكدة دون أن تدرك متى تبدأ هذه الظروف فى التغير بصورة جوهرية وأساسية. و بما أن التغيرات التنظيمية معقدة وتتطلب جهدا للتكيف معها، فغالبا ما يتمسك المديرون بصيغة التنظيم التى أثبتت نجاحها لفترة من الزمن إلى أن تفرض المنظمة تغييرا فى تنظيمها، أو تنتهى من الوجود. و يرى لورنس ولورش أنه حينما ينعدم التلاؤم بين مهام المنظمة ودرجة التمييز فى هذه المهام، تعجز المنظمة عن الحصول على المعلومات ذات العلاقة، وتصبح أقل فاعلية بمرور الزمن ما لم تجر تعديلات فى نظامها.

من الممكن أن تنشأ عن التغييرات والتحولات فى رسالة المنشأة و بيئاتها ومواردها مشكلات تتعلق بالتكامل فى النشاطات. وما لم يتم تحقيق درجة معقولة من التكامل، فستفقد المنظمة المعلومات اللازمة أو تشهد صراعا غير عادى أو تتخذ قرارات غير مناسبة.

اتخذ لورنس ولورش موقفا يتجلى فى عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتصميم المنظمات، وأوضحا أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من التصميمات فى المنشأة الواحدة. ومن المؤكد أن أبحاثهما تمثل عملا رائدا فى مجال التصميم الموقفى للمنظمات. ومع ذلك، فهناك من ينتقدونها والذين يرون أن قياس درجة عدم التأكد فى البيئة، غير دقيق فى أحسن الأحوال[٧]. هذا الانتقاد جوهرى وخطير لأن دقة قياس غموض البيئة عامل حاسم فى تحديد الدرجة الملائمة من التمييز والتكامل بالنسبة لأى منظمة. وحتى يتم تطوير أدوات قياس دقيقة لتقويم الأبعاد التى تناولتها أبحاث لورنس ولورش، يتعين على المديرين الممارسين التعامل بحذر مع ما ذهب إليه الباحثان[٨].

النشاط الحدودى :

لكل النظم حدود تفصلها عن بيئاتها. وتساعد دراسة هذه الحدود فى التفريق بين النظم المفتوحة، والمقفلة. فللنظام المقفل حدود جامدة لا يمكن تجاوزها فيما يرتبط النظام المفتوح بعناصر بيئية.

ومن السهل تصور الحدود بالنسبة للأجسام المادية أكثر مما يسهل تصورها بالنسبة لأجهزة تنظيمية (تنظيمات): إذ أن حدود المنظمة لا تعنى مجرد حافة مبناها. الحدود ـ باستخدام المصطلحات الفنية للسلوك التنظيمى ـ هى الخطوط الفاصلة لتحديد نشاط النظام، وقبول الأفراد فى النظام ودخول الموارد والخبرة الفنية والمعلومات المرتدة للنظام. و يمكن النظر إلى الحدود كحاجز بين العاملين والآخرين خارج النظام. وتعمل الحدود فى الواقع كجهاز ترشيح (تنقية) للمعلومات والمعدات التقنية والطاقة المتدفقة فى التنظيم. فالمنظمات تعتمد بشكل كبير على وسائل الترشيح الحدودية لأنها لا تستطيع التعامل مع كل عنصر يؤثر فى التنظيم. و بدون شكل من أشكال التنقية والترشيح يصعب التحكم فى القوى البيئية وتحدث حالة من الفوضى فى التنظيم. فاذا ما سمح مدير أحد المستشفيات مثلا، أن يملى عليه شعور الجمهور تجاه مجموعة من الأطباء قرارات تتعلق بهؤلاء الأطباء، فمن المؤكد أن تقوم الاتحادات المهنية التى ينتمى إليها هؤلاء الأطباء بحمايتهم. و بناء عليه يتعين على مدير المستشفى أن يستمع للشكاوى التى ترد من خارج التنظيم ولكن عليه فى نفس الوقت ألا يتصرف وفق المعلومات التى تلقاها من ذلك الجزء من البيئة فقط

بالرغم من أن للقوى الموجودة فى البيئة تأثيرا على تركيبة وعمليات المنظمات إلا أنه من الضرورى قيام هذه المنظمات بنشاطات حدودية معينة. فكلما أصبحت البيئة أكثر تقلبا، زادت الحاجة إلى من يقوم بالنشاطات الحدودية. **وقد وصف شارلس بيرو (Charles Perrow) هذا النوع من النشاط على النحو التالى :**

«تتمثل إحدى الطرق للنظر فى وظائف العاملين فى بحث نقاط التماس مع البيئة ـ فمدير شئون الأفراد يقوم بالاختيار والتعيين والفصل من الخدمة وتقييم سوق العمالة، كما يتعامل المحاسب مع الأموال الواردة والخارجة،فيما تقوم وحدات البحث والتطوير بمسح التطورات التقنية وتتنبأ وحدة التسويق بالطلب والتغيير فى المنتج»[٩].

تتميز الوظائف الحدودية فى المنظمات بالأهمية والعرضة للضغوط والتأثر بعوامل بيئية داخلية وخارجية على حد سواء. وتمثل التغييرات فى قوانين الصحة والسلامة، واتجاهات العاملين نحو التنظيمات النقابية، و برامج الدعاية المنافسة، والتجارب التعليمية لخريجى الجامعات بعضا من العوامل التى يتعين على العاملين فى هذه الوظائف أخذها فى الاعتبار للوصول إلى قرارات محددة. وما لم يتوافر عاملون أذكياء فى الوظائف الحدودية فى المنظمات فستكون قاصرة فى معرفة مدى فعالية تفاعلها مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية[١٠].

هناك بعض الأدوار الحدودية التى يقوم بها العاملون فى مجال المبيعات والوكلاء التجاريون وإخصائيو التوظيف وممثلو الهيئة التشريعية والمفاوضون فى عقود العمل والعاملون فى مجال العلاقات العامة.

وهناك بعض الخصائص الفريدة المحتملة التى ترتبط بالوظائف الحدودية (الوظائف التى تعمل كالجسر بين المنظمة و بيئاتها) :

أولا ـ شاغل مثل هذه الوظائف لصيق بالقوى البيئية الخارجية أكثر من غيره و بعيد نفسيا عن المنظمة.

ثانيا ـ يمثل شاغل مثل هذه الوظائف المنظمة لدى جمهور البيئة الخارجية.

وأخيرا، يعمل هذا الشخص كوسيط للتأثير على البيئة الخارجية إذ أنه يحاول التأثير على سلوك الآخرين والمنظمات الأخرى.

و بالطبع فان العاملين فى الوظائف الحدودية فى المنظمات الأخرى يحاولون التأثير على نظرائهم فى تلك المنظمة. وقد تم تسليط الضوء على هذا النوع من التأثير فى شكل (١٨ـ٥) حيث يحاول العاملون فى الوظائف الحدودية التأثير على بعضهم فى (النقطة رقم ٤) بنفس الصورة التى يتعرضون فيها للتأثير من قبل الآخرين داخل مجموعتهم أو المنظمة التى يعملون فيها (الشخص أ١ يؤثر على الشخص أ٢ و بالعكس). وهنا يجدر ملاحظة إمكانية حدوث النشاط الحدودى داخل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية) أو مع أفراد فى منظمات أخرى (البيئة الخارجية)[١١].

لنأخذ النشاطات التى تدخل ضمن برنامج مكوك الفضاء التابع لوكالة الفضاء الأمريكية مثالا. فبالرغم من أن موظفى الوكالة مسئولون عن العمليات الفعلية للمكوك، إلا أنهم يتلقون مساعدة من عاملين فى شركات أخرى شاركت فى أعمال التصميم والتطوير وتصنيع مكونات البرنامج (مثل الوقود والمحركات ومعدات الرصد والمتابعة الأرضية والأجهزة الكهربائية داخل المكوك). ولا يتعين على هؤلاء الأفراد، الذين يسمون بمديرى أو منفذى المشروع، أن يعملوا كخبراء ممثلين لشركاتهم لدى وكالة الفضاء فحسب، بل عليهم إرسال وتوفير معلومات للوكالة حسب الطلب. ولسوء الحظ فان كارثة المكوك شالنجر قد كشفت عن عيب أساسى فى دور العاملين فى الوظائف الحدودية حيث كان دورهم تقديم المشورة فقط، وليس اتخاذ القرار النهائى.

وهناك عيوب أخرى ترتبط بالعمل فى الوظائف الحدودية، منها عدم تحديد المسئولية والسلطة المرتبطة بالوظيفة، مما يؤدى إلى غموض وصراع محتملين[١٢] فى الأدوار. وكثيرا ما يكون شاغلو هذه الوظائف فى موقف تعارض، كأن تكون طلبات العملاء متعارضة مع أهداف ومرامى شركتهم، مما يجعلهم فى حالة تنازع ما بين الزبائن والشركة. ومن جهة أخرى، يكون شاغلو هذه الوظائف معروفين و بارزين بالنسبة لمنظماتهم وعملائهم والمنظمات الأخرى، كما أن إنجازاتهم فى هذه الوظائف تكون ظاهرة مما قد يؤدى إلى تقدم وظيفى سريع داخل منظماتهم أو منظمات أخرى.

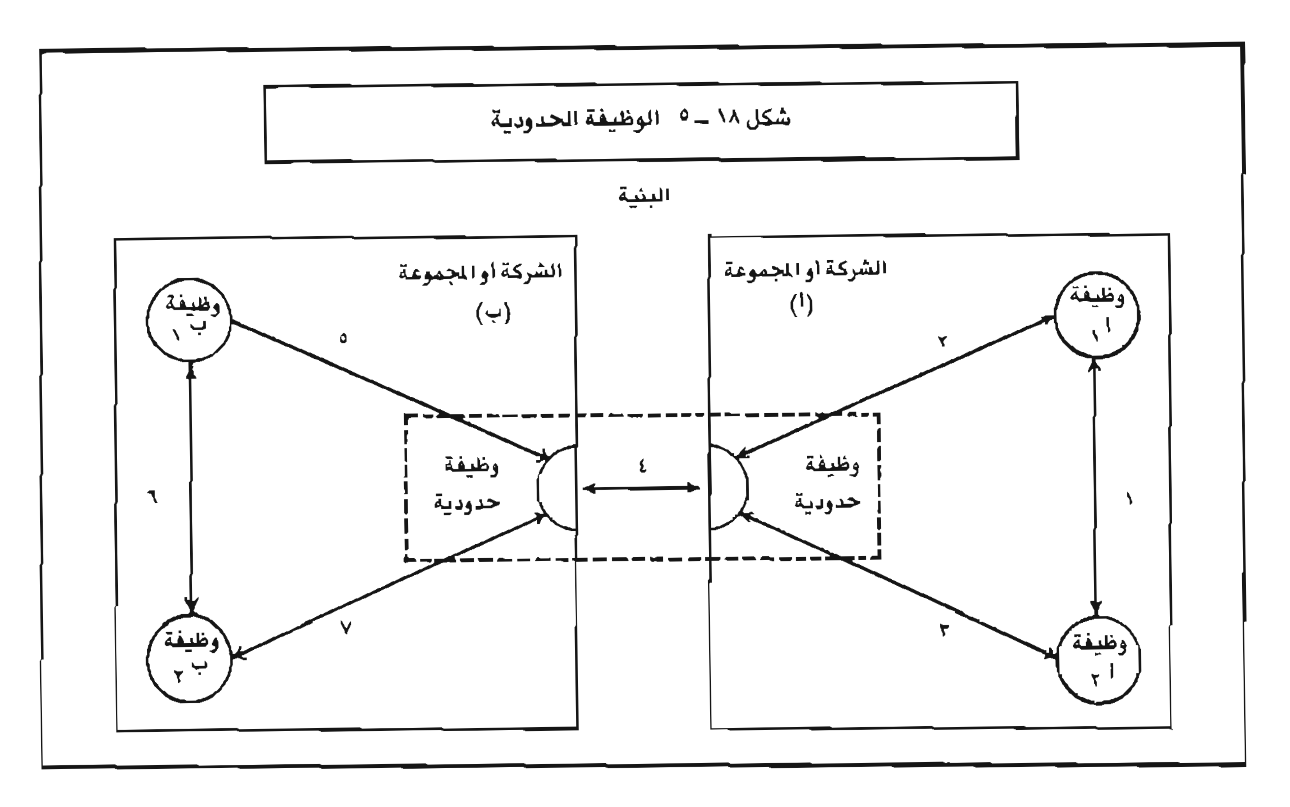
تتجه المنظمات إلى استخدام أفراد فى الوظائف الحدودية بصورة مستمرة كلما زادت درجة الغموض فى البيئة. و يعمل الأفراد الذين يقومون بهذا الدور كالحاجز الواقى ضد الغموض فى البيئة، مما يساعد على حل بعض المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات[١٣]. وكما هو الحال بالنسبة لكشاف القافلة العسكرية، فمن الممكن أن تكون الوظيفة الحدودية شاقة ومعقدة وخطرة (من حيث المستقبل الوظيفى).

الاستراتيجية والبنية :

لماذا تكون لبعض المنظمات التى تتجه نحو التوسع فى النشاط وتعمل فى مجالات صناعية متعددة ـ مثل شركة تكساس للمعدات الالكترونية وجنرال اليكتريك ـ بنيات أو هياكل تنظيمية داخلية تختلف بشكل كبير عن منظمات مستقرة تصنع منتجا واحدا أو تعمل فى مجال صناعى واحد مثل شركة الكوا (ALcoa). لقد تمت دراسة هذه المسألة من قبل كتاب الادارة لعدة سنوات. لم تكن هناك إجابة محددة لهذا السؤال حتى بداية الستينيات حينما ظهرت فى كتاب الفريد شاندلر «الاستراتيجية والبنية التنظيمية»[١٤]. كان شاندلر قد قام بدراسة أكثر من سبعين شركة أمريكية كبرى، مثل دو بونت وجنرال موترز وسيرز (Sears) واستاندر أو يل، للوصول إلى أسس للعلاقة بين استراتيجية المنظمة و بنيتها التنظيمية. افترض شاندلر أولا أن بنية المنظمة تتبع استراتيجية التوسع فيها، وتوصل ثانيا إلى أن المنظمات لا تقوم بتغيير بنيتها، أو تركيبها إلا إذا أجبرت على ذلك بوصولها لمرحلة من عدم الفعالية[١٥].

البنية كاستجابة للاستراتيجية :

عند إدارة وتوجيه أموال المنظمات، يهتم المديرون بوجه عام، بوضع المهمات (أو رسالة المنظمة)، والأهداف أولا ثم بوضع وتنفيذ خطط لتحقيق تلك الأهداف. و يتمثل العامل الرئيسى لهذه العملية فى مفهوم الاستراتيجية التى سنعرفها هنا بأنها إطار شامل ومتكامل يرشد إلى الاختيارات أو القرارات التى تحدد طبيعة واتجاه نشاطات المنظمة ثم تتم ترجمة تلك الاستراتيجيات إلى خطط تفصيلية توضح كيفية تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات. وعادة ما يتضمن أحد الأجزاء الرئيسية لأغلب الخطط التنظيمية عرضا لمتطلبات البنية الهيكلية للمنظمة.



من ابرز إسهامات شاندلر عبارته التى تقول : إن بنية اى منظمة تكون تبعا لا ستراتيجيتها.

نتج التوسع الاستراتيجى عن وعى بالفرص والحاجة ـ التى نشأت بسبب التغيرات فى السكان والدخل والتقنية ـ إلى استغلال الموارد المتوافرة او المتضخمة بطريقة أوفر ربحا. فالاستراتيجية الجديدة تتطلب بنية معدلة على الأقل، إذا ما أريد للمؤسسة الموسعة أن تدار وتعمل بكفاءة. وما لم تتبع البنية أو التركيبة الاستراتيجية فسينتج عن ذلك عدم الكفاءة فى الأداء. و يبدو أن ذلك هو الدرس الذى يجب تعلمه من تجربة الشركات التى تم دراستها[١٦].

وبعبارة أخرى كلما قامت المنظمة بتغيير استراتيجيتها للتوسع بغرض استخدام مواردها بصفة أكثر فعالية فى بيئة متقلبة، ظهرت مشكلات جديدة تتعلق ببيئتها الداخلية. ومن الممكن حل هذه المشكلات، مثل التقسيم غير الفعال للوحدات، وعدم وجود قدر مناسب من السلطة على المشروعات، أو غياب التنسيق، من خلال تغيير بنية المنظمة فقط فاذا لم يتم إعادة تنظيم المنشأة فستكون الاستراتيجية أقل فعالية. **توصل شاندلر إلى تحديد أربع استراتيجيات للتوسع اتبعتها المؤسسات التى قام بدراستها.**

ففى المرحلة الأولى التوسع من حيث الحجم، بدأت كثير من المنظمات كمكاتب أو مصانع مفردة، وكان النشاط الذى يمارس فى أغلب الحالات، واحداً مثل التصنيع أو المبيعات أو البيع بالجملة أو التخزين.

المرحلة الثانية، التوسع الجغرافى، هى مرحلة التوسع التى أوجدت مكاتب ميدانية أو مصانع متعددة فى نفس مجال العمل أو النشاط الصناعى ولكن فى مواقع مختلفة، وغالبا ما تنشأ بعد ذلك مباشرة مشكلات تتعلق بالتنسيق وتوحيد المعايير والتخصص. وللتغلب على هذه المشكلات. يتم اختيار تركيبة جديدة تقوم على الادارات الوظيفية، وهى نفس المشكلات التى واجهتها شركات السكة الحديدية فى مراحل تطورها الأولى، وشركات الاستثمار والتجارة عند التوسع فى النشاط المصرفى فى الفروع والبيع بالتجزئة عند التوسع جغرافيا لمتاجر الأقسام مؤخرا.

تضمنت **المرحلة الثالثة، مرحلة التكامل الرأسى،** بقاء المنظمة فى نفس مجال النشاط ولكن مع التوسع فى أوجه النشاط.فمحلات البيع بالتجزئة كانت متخصصة فى بيع الملابس فى الأصل، ولكن نشاطها توسع ليشمل الأوانى المنزلية والأثاث ولوازم الحدائق والساحات وغيرها. وقد شملت المشكلات البنائية الجديدة التى ظهرت الاعتماد المتبادل وتنسيق تدفق المنتج وغيرهما.وقد كان التنظيم الناتج عن ذلك ما يعرف الآن بالتنظيم الوظيفى (انظر الفصل السابع عشر).

السلوك فى المنظمات
السلوك التجارى والبنية التنظيمية

شهدت الثمانينيات من هذا القرن عودة أصحاب الأعمال إلى إدارة أعمالهم بأنفسهم ـ أى ظهور شركات يديرها أصحابها تحقق نجاحات كبيرة بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة. و يمثل نجاح مثل هذه الأعمال تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الكبرى والراسخة فى مجال نشاطها والتى مرت بظروف قاسية تطلبت تفاعلها السريع مع التغير المستمر فى التقنيات والأسواق. وقد بدأت العديد من هذه الشركات الكبرى ـ وفق ما أوردته مجلة تايم (Time) ـ تتخذ نمطا خاصا بها وهو روح المبادرة، روح التاجر المروج المقدام.

الآن بدأت بعض الشركات الكبرى تتحرك فى هذا الاتجاه بمحاولة بث روح ونكهة وحوافز المبادرة مباشرة فى ردهاتها ومصانعها ومختبراتها. إنهم يوفرون الموارد للعاملين، وحرية تطبيق أفكارهم الخاصة، والحد من الروتين، والاجتماعات المتصلة، وإزالة العقبات التى يمكن أن تعوق الابتكار. ومن ضمن الشركات التى تحاول ذلك :

ه شركة منيسوتا للتعدين والتصنيع : كان أرثر فراى (Artheir Fry)، المهندس الكيماوى بشركة (3 M) الذى يبلغ من العمر ثلاثة وخمسين عاما، يتضايق من انفراط الأوراق التى تحتوى على تراتيله عندما يقف لانشادها فى الكنيسة بصورة متكررة. وكان فراى يعرف أن سيلفر سبينسر (Silver Spencer)، أحد الباحثين بشركة (3M)، قد اكتشف مصادفة مادة لاصقة ذات درجة منخفضة من اللزوجة، وهذه النتيجة عموما سيئة إلا أنها غير ذلك بالنسبة لفراى الذى قدر أن أصابع الغراء التى تصنع من المادة اللاصقة قد تلتصق بسهولة على شىء ما ولكن سرعان ما تنفصل عنه بنفس السهولة. و بما أن شركة (3M) تتيح للعاملين فيها ما يعادل ١٥٪ من زمن العمل فى مشروعات مستقلة، فقد شرع فراى فى العمل على تنفيذ هذه الفكرة، و بدأ يصنع عينات ووزعها على السكرتيرات العاملات بالشركة اللائى سررن بهذا المنتج. وانتهى الامر بأن صارت شركة (BM) تنتج وتبيع هذا المنتج تحت مسمى «الصق» (Post it)

وقد بلغت مبيعات الشركة فى السنة التالية (١٩٨٤) أكثر من مائة مليون دولار.

ه أى بى ام (IBM) : تبنت شركة أى بى ام، كبرى الشركات المصنعة للحاسب الآلى، قبل خمس سنوات مضت فكرة وحدات العمل المستقلة والتى تعمل كمنظمات منفصلة عن بعضها. والآن وقد وصل عددها إلى إحدى عشرة وحدة أصبح لكل منها مجلس إدارة مستقل، وتستطيع أن تقرر استراتيجيتها التصنيعية والتسو يقية وحدها دون طلب إقرارها من رئاسة الشركة. وتعتزم إحدى هذه الوحدات تطو ير آلة صرف النقود للبنوك، فيما تقوم وحدة أخرى بتصنيع الانسان الآلى (Robot) للمصانع، وأنتجت أكثر هذه الوحدات شهرة الحاسبات الشخصية المعروفة.

ه هيولت باكارد : بالرغم من فشلها فى معرفة المزايا الكامنة فى اقتراح ستيفن وزنياك (Steven Wozniak) الخاص بتصنيع حاسب شخصى (والذى اصبح يعرف فيما بعد بأبل كمبيوتر)، إلا أن هيولت باكارد قد أصبحت من الشركات المرموقة والمعروفة فى منطقة سيليكون فالى بتشجيعها للابداع والابتكار. ففى عام ١٩٨٢ منح المهندس شارلس هاوس وساما (لازدرائه وتحديه الذى تجاوز نداء الواجب النظامى) حيث أهمل الأمر الصادر عن المؤسس ديفيد باكارد الخاص بوقف العمل فى تطو ير شاشات الفيديو عالية الجودة. وعلى الرغم من التو بيخ الذى تعرض له هاوس، إلا أنه أصر على الاستمرار فى العمل، ونجح فى تطو ير شاشة المراقبة التى أصبحت تستخدم من قبل وكالة الفضاء الأمريكية فى متابعة هبوط رواد الفضاء على سطح القمر وفى زراعة القلب أيضا. و بالرغم من أن التقديرات الأولى لحاجة السوق لمثل هذا النوع من شاشات العرض كانت ثلاثين وحدة فقط إلا أن أكثر من ١٧ الف وحدة تعادل قيمتها حوالى ٢٥ مليون دولار قد بيعت منها.

ماخوذة بتصرف من : "Here Come the Entrapreneurs". Time, February 4, 1983, pp. 36-37

تضمنت المرحلة الرابعة، مرحلة تنو يع المنتجات، عملية تحول المنظمات إلى نشاطات صناعية جديدة بمنتجات وخدمات جديدة لاستغلال الموارد المتوافرة بعد أن بدأت الأسواق الأساسية فى الاضمحلال. وقد تعلقت المشكلات الهيكلية لهذه الاستراتيجية الجديدة بتقدير وتقو يم المنتجات الجديدة وتخصيص الموارد وتقسيم العمل والتنسيق. وقد أحدث التنظيم الجديد طريقة لتقسيم العمل تقوم على أساس المدى الزمنى ونوع السلعة أو الخدمة، وهو ما سميناه بالتنظيم حسب المنتج.

لقد كانت شركات جنرال موترز ودو بونت وسيرز واستاندرد أو يل تمثل مجموعة الشركات الأولى المتعددة الفروع التى قام شاندلر بدراستها. وفى كل حالة مرت هذه الشركات بالمراحل الأر بع، ابتداء بالتوسع فى النشاط، وانتهاء بتنوع المنتجات، وذلك بتغيير بنياتها من تنظيم مبسط يقوم على أساس الوحدات، إلى تنظيم معقد يقوم على أساس المنتج.

لم تمر كل المنظمات التى شملتها دراسة شاندلر بالمراحل الأربع كلها: إذ أن شركات صناعة المعادن العاملة فى مجال صناعة النحاس والألمنيوم مثلا، لم تمر على مرحلة تنو يع المنتجات (المرحلة الرابعة) و بدلا من ذلك اتجهت إلى التوسع فى مجال صناعى واحد واستمرت فى توفيره لنفس الزبائن واستخدمت استراتيجيات تتوافق مع تلك المرحلة أى التكامل الرأسى. و بعبارة أخرى نجد فى كل حالة أن البنية تتبع الاستراتيجية، فشركة جنرال موترز اتبعت استراتيجية تنوع المنتج وطبقت تنظيما يقوم على أساس المنتج، فيما نجحت شركة الكو (Alcoa) باتباعها استراتيجية التكامل الرأسى واستخدامها تنظيما وظيفيا. و بينما احتفظت الشركات التى استمرت تعمل فى نشاط صناعى واحد وتوسعت فيه بالتنظيم الوظيفى المركزى، اتخذت الشركات التى اتجهت إلى التنو يع فى منتجاتها تنظيما متعدد الأقسام يقوم على أساس المنتج. و بذلك يكون الارتباط بين الاستراتيجية والبيئة قد ثبتت صحته.

إحداث التغيير:

أبرزت الدراسات التاريخية لشاندلر نتيجة هامة أخرى، حيث توصل إلى أن عملية تغيير الاستراتيجية والهيكلية كانت شاقة خاصة فى مراحلها الأولى[١٧]. فالشخص الذى أنشأ المنظمة ـ أى صاحب العمل ـ قد أصبح مدافعا وحاميا للمنظمة و بالتالى مقاوما للتغيير. ومن جهة أخرى، اكتسب الجيل التالى من المديرين ـ جيل المديرين المنظمين المحترفين ـ مهارات مختلفة وأسسا معرفية لها القابلية للتكيف مع مراحل النمو المتقدمة (أى التكامل الرأسى وتنو يع المنتجات).

كان صاحب المشروع يتجه إلى إدارة المشروع على أساس تجارى فيما يرى المنظم / المدير المحترف، بمهارته فى التحليل والتشخيص، ضرورة التغيير من أجل الاستمرارية والنمو فى مجال العمل. ولم يتخل صاحب المشروع عن قيادة العمل للمدير المنظم المحترف إلا بعد ظهور مشكلة عدم الكفاية، والمشكلات الداخلية المتعاظمة مما أدى إلى استحداث بنية جديدة وتنفيذها. و بناء على ذلك، أدت الاختلافات بين صاحب المشروع والمدير / المنظم المحترف إلى التأخير فى صياغة استراتيجيات جديدة، ولم يتم تطبيق هيكل تنظيمى جديد، إلا بعد أن أصبح الوضع صعبا، وفى بعض الحالات مؤلما. و يؤيد تحليل تاريخ رجال أعمال بارزين، مثل فورد الأول واندر و كارنيقى (Andrew Carngie)، الرأى الذى ذهب إليه شاندلر.

التقنية:

من المفاهيم القليلة، ولكنها غير واضحة، أو يساء فهمها والتى تناولتها دراسة المنظمات، موضوع التقنية فى المنظمات. قد كان ينظر لمفهوم التقنية فى الدراسات الحديثة على أساس مدى الاعتماد المتبادل بين المهام (انظر الفصل التاسع)، أو درجة الأوتوماتكية فى المعدات المستخدمة، ومدى انتظام أودرجة التعقيد فى المواد المستخدمة، ومدى الروتين أو التكرار فى مهام العمل[١٨]. و بناء على هذه التعريفات المتباينة، يبدو من الواضح أن العلماء السلوكيين والمديرين لا يركزون على مفهوم واحد حينما يتناولون التقنية.

طبيعة التقنية:

يبدو أن هناك تقار با حول نقاط معينة وهامة تتعلق بمفهوم التقنية، أولا: يبدو أن هناك اتفاقا بأن التقنية تتضمن العمليات الفنية أو الفكرية التى تقوم المنظمة بموجبها بتحو يل المواد الخام إلى منتجات أوخدمات. بعبارة أخرى، تشير التقنية إلى العمليات التحو يلية (انظر شكل ١٧ ـ ١) بحيث يتم استخدام الجهود الآلية والفكرية لتحو يل المدخلات إلى مخرجات.

ثانيا: قد يرجع اختلاف وجهات النظر حول تعريف التقنية إلى مستوى التحليل الذى ينظر به إلى المفهوم. فقد يقوم البعض بدراسة التقنية كمفهوم يتعلق بالمنظمة مثل نظام خط التجميع، فى شركة لصناعة السيارات، فيما قد ينظر أخرون للتقنية على مستوى الفرد باعتبارها تتعلق بمفاهيم التنوع والاستقلال والتغذية المرتدة والتى تم تناولها فى الفصل السادس.

أخيرا، يبدو أن هناك اتفاقا بأن التقنية تتأثر بالبيئة، فيما يتأثر هيكل المنظمة بالتقنية (انظر شكل ١٨ ـ ١). ومن أمثلة تأثير البيئة على التقنية تطو ير الآلات الحاسبة الصغيرة من قبل شركات صناعة المعدات والأدوات المكتبية، ولوازم الأعمال. فقد كانت الآلات الحاسبة حتى وقت قريب كبيرة الحجم و بطيئة ومكلفة وكانت تقتنى، بوجه عام، للاستخدام فى المكاتب دون المنازل. و بتطو ير الخلايا الالكترونية

(البيئة التقنية) مقرونا بالطلب المتزايد (البيئة الاقتصادية)، اضطرت شركات معدات المكاتب إلى إنتاج الآلات الحاسبة الصغيرة الرخيصة الجديدة (بحجم الجيب). وتشمل أمثلة تأثير التقنية على البيئة التنظيمية أى شركة لصناعة الحديد. فعملية تصنيع الحديد محددة ومنظمة و باهظة التكاليف (أى استثمار رأسمالى كبير). ونظرا لصرامة وعدم مرونة هذه التقنية فلا بد أن توفر بنية المنظمة نشاطات رقابية وصيانة فعالة. و بعبارة أخرى أن تتكيف البنية التنظيمية مع التقنية.

أنواع التقنية :

إذا ما أردنا دراسة العلاقة بين التقنية والبنية التنظيمية والأداء بصورة ملائمة. فلا بد من توافر نظام لتصنيف أو تحديد الأنواع المختلفة للتقنية. ومن ضمن أفضل الأساليب المعروفة ذلك الذى قدمه جيمس طومسون (Thompson J)[١٩]. و يحدد هذا النظام، الذى يقوم على أساس الطريقة الشاملة لتنظيم الوحدات بغرض إنجاز المهام التنظيمية، ثلاثة أنواع للتقنية هى التقنية الوسيطة والمتصلة لدى طو يل والمكثفة.

تتميز التقنية الوسيطة بوجود وحدات تنظيمية مستقلة من نواح أخرى إلا أنها ترتبط باستخدامها إجراءات عمل موحدة (وتماثل مفهوم علاقات الاعتماد المتبادل المجمعة ــ انظر الفصل التاسع).ومن الأمثلة البسيطة لذلك بنك تجارى تتميز أعماله بدرجة منخفضة من الاعتماد المتبادل (مثل الادخار والاستثمار والقروض)، تتحقق فيه الفعالية من خلال الأنظمة والاجراءات ووسائل الرقابة الأخرى. و يتميز هذا النوع من التقنية بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير (انظر جدول (١٨ ــ ٦).

تحقق التقنية المتصلة لدى طو يل مهامها بالاعتماد المتبادل المتسلسل بين الوحدات. و يحقق هذا النوع فى خط لتجميع السيارات، الفعالية عن طريق التخطيط والرقابة الاشرافية مع درجة معقولة من التركيز على الاتصالات. ونظرا لطبيعة الاعتماد المتبادل المتسلسل الصارمة إلى جانب التكلفة العالية المألوفة للمعدات والمواد، فان هذا النوع من أنواع التقنية لا يتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسهولة.

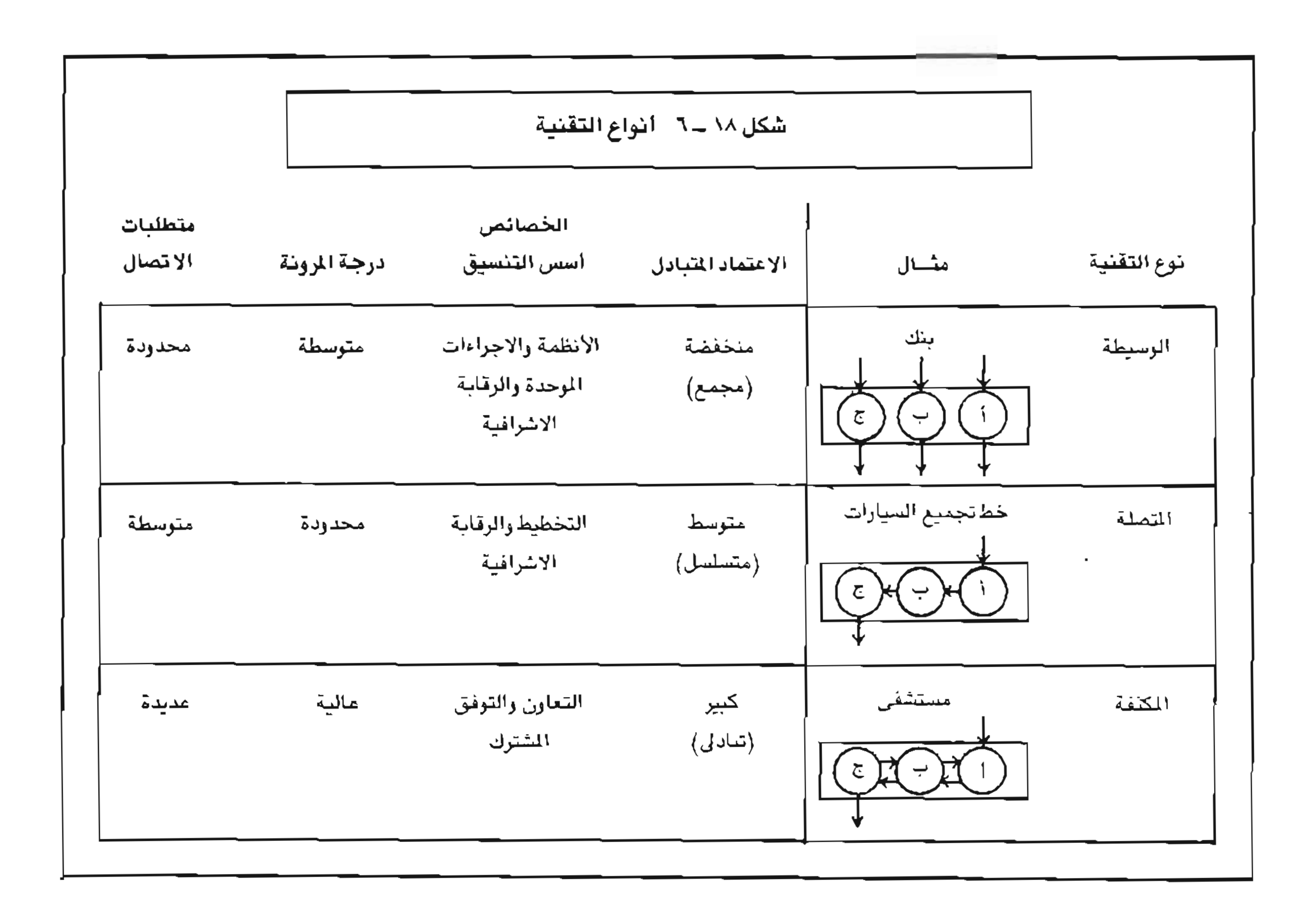
أخيرا، تتضمن التقنية المكثفة أساليب متنوعة لتحو يل شىء ما من حالة إلى أخرى، و يتأثر اختيار الأساليب بالتغذية المرتدة من الشىء المحول نفسه ــ أى الكيفية التى يستجيب بها الشىء إلى تطبيق الأساليب المختلفة.

ومن الأمثلة المناسبة لذلك أحد المستشفيات حيث إن الوحدة التى يتم تحو يلها هى المريض وحالته الصحية. وتتضمن الأساليب، التخصصات المختلفة فى المستشفى (مثل: الجراحة، وطب الأطفال، والأشعة السينية، والتمريض، والعلاج الطبيعى). وتحدد الطريقة التى يستجيب بها المريض للعلاج بأحد التخصصات، (مثل جراحة فى الركبة)، مستوى التطبيق بالنسبة للتخصصات الأخرى (مثل العلاج الطبيعى). وكما يوضح جدول ١٨ ــ ٦، يتميز هذا النوع من التقنية بدرجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الوحدات والذى يكون مؤثرا من خلال التعاون التام وقدر كبير من الاتصال، كما يتميز أيضا بقدر كبير من المرونة.

بالرغم من أن خطة طومسون قد وضعت لتصنيف المنظمة، إلا أن جدول ١٨ ــ ٦ يوضح بجلاء أن لهذا التصنيف تأثيرا مباشرا على العلاقات بين المجموعات ــ مع الدلالات المصاحبة لها بالنسبة للادارة ــ التى تم التعرض لها فى الفصل التاسع. كما يمكن أيضا تطبيق أنماط مناسبة من التنسيق والاتصال ودرجات من المرونة على تفاعلات الأفراد فى مجموعة واحدة.

وثمة نظام آخر لتصنيف التقنية اقترحه هيكسون و بو وفيسى[٢٠] (Hickson Pugh and Pheysey) و يتميز بنطاق أوسع من نظام التصنيف الأول،و يشمل ثلاث فئات هى تقنية العمليات، وتقنية المواد وتقنية المعلومات. تركز تقنية العمليات على أنواع كثافة تدفق العمل فى العملية التحو يلية مثل عمل الحرفى (الكهربائى)، مقابل الانتاج بكميات تجارية كبيرة. فيمكن أن يوصف المستشفى بأنه تقنية عمليات، باعتبارها السمة الغالبة فيه، فيما تركز تقنية المواد على أنواع المواد المستخدمة فى تدفق أو خطوات العمل. فشركة صناعة السيارات، التى تستخدم وتنتج كميات كبيرة من المواد، تسودها تقنية المواد بشكل كبير. أخيراً تركز تقنية المعلومات على نوعية وحداثة المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات فى المنظمة. فمختبرات البحث تستخدم تقنية المعلومات: لأن المعرفة (المعلومات) هى موضع اهتمام المنظمة وأداتها الرئيسية.

وعلى عكس نظام التصنيف الأول، فان فئات هذا النظام لا يقتصر استخدامها فى مجال واحد فقط ــ أى لا يمكن تصنيف أى منظمة وفق هذا النظام فقط بل و يمكن وصف كل مستو يات أنواع التقنية الثلاث بالطريقة التى استخدمت بها فى عملياتها التحو يلية أيضا.



شكل ١٨ ـ ٦ أنواع التقنية

نوع التقنية	مثـــال	الخصائص			
		الاعتماد المتبادل	أسس التنسيق	درجة المرونة	متطلبات الاتصال
الوسيطة	بنك (أ، ب، ج)	منخفضة (مجمع)	الأنظمة والاجراءات الموحدة والرقابة الاشرافية	متوسطة	محدودة
المتصلة	خط تجميع السيارات (أ، ب، ج)	متوسط (متسلسل)	التخطيط والرقابة الاشرافية	محدودة	متوسطة
المكثفة	مستشفى (أ، ب، ج)	كبير (تبادلى)	التعاون والتوفق المشترك	عالية	عديدة

فـصـنـاعـة ورق الـكـتـابـة مـثـلا، تـسـتـخـدم نظاما متطورا للانتاج (تقنية عمليات)، وتقنية مواد بسيطة نسبيا (لب الشجر والماء)، ومستوى متوسطا من تقنية المعرفة لأن القوى العاملة فى المصنع عبارة عن خليط من أفراد بمهارات عالية وعمال شبه مهرة.

إجـمـالا، فـالـتـقـنـيـة ضـروريـة بـالـنـسبة للمنظمات ليس لأنها المرتكز الأساسى لتحويل المدخلات إلى منتجات فحسب، بل وكمؤثر على الـعـوامـل الـتـنـظـيـمـيـة الأخرى مثل البنية التنظيمية والسلوك أيضا. وعلى ذلك يتعين على المديرين معرفة طبيعة ومتطلبات نظام التقنية المستخدم فى منظماتهم، وجوانبه المعقدة. ولعله من المناسب ـ فى الواقع ـ أن نتحدث عن التقنيات (بالجمع) لأن المنظمات فى الواقع هى عبارة عن تركيب جامع لتقنيات عديدة.

دراسات وود وورد حول التقنية :

لـدراسـات جـوان وود وورد (Joan Wood Ward) وزملائها أهميتها لما كتب حول التصميم الموقفى للمنظمات بنفس القدر الذى تتمتع به دراسـات لـورنـس ولـورش. فـقـد أخـذت الـبـاحـثـة والـفـريـق العامل معها عينة تتكون من مائة شركة بمنطقة اسكس الجنوبية بانجلترا، تـسـتـخـدم كـل مـنـهـا مائة موظف وعامل على الأقل. أمضى الفريق ما بين نصف اليوم إلى فترة أسبوع فى جمع معلومات عن هذه المنظمات والادارة فـيـهـا واسـتـطـاعـوا من خـلال دراسـة الـسـجـلات والمقابلات والمشاهدة، رسم صورة لجوانب معينة لكل شركة تتضمن النقاط التالية :

١ ـ رسالة المنظمة وتاريخها والأحداث الهامة فيها خلال الفترة الماضية.

٢ ـ العمليات الصناعية والطرق المستخدمة فيها.

٣ ـ تصميم بنية ومهام الشركات.

٤ ــ مدى نجاح الشركة فى السوق بما فى ذلك تذبذب أسعار الأسهم، والتحولات فى حصص السوق، ودرجة النمو أو الركود فى النشاط الذى تعمل فيه الشركة.

٥ ــ مدى معرفة وفهم العاملين للتنظيم المتبع[٢١].

استخدم الباحثون، أيضا، نظام تصنيف المنظمات إلى ميكانيكية وعضوية، ووجدوا أن العاملين فى المنظمات ذات التنظيم الميكانيكى أكثر وعيا بالتنظيم المتبع فى تلك المنظمات.

استخدمت هذه الحقائق والأرقام، والأخرى التى تتضمنها الصورة الجانبية للشركات التى تم دراستها، لتوضيح أوجه الاختلاف بين المنظمات فيما يتعلق بالبنية التنظيمية والعمليات الادارية. وقد اكتشف الباحثون أن المستويات الادارية تتراوح بين اثنين واثنى عشر بمتوسط يبلغ الأربعة، وأن نطاق إشراف المديرين التنفيذيين يتراوح بين اثنين، وثمانية عشر مرؤوسا بمتوسط ستة مرؤوسين. أما نطاق إشراف مشرفى المستوى الأول فيتراوح بين عشرين وتسعين بمتوسط ثمانية وثلاثين، وأن نسبة العاملين وخطوط الانتاج إلى الموظفين الاستشاريين والمساعدين تتراوح من (واحد إلى واحد) إلى أكثر من (عشرة إلى واحد).

نتج عن تحليل الحقائق والأرقام عدد من الاكتشافات المضطربة:

أولا: اكتشف الباحثون أن البيانات التنظيمية لا ترتبط ــ حسب افتراض الباحثين ــ بحجم المنظمة أو بمجال النشاط العام الذى تعمل فيه المنظمة. والتخصص الوظيفى، لا يبدو عليه التركيز فى المنظمات الكبرى أكثر من المنظمات الصغرى.

ثانيا: ــ أن العوامل المشتركة بين المنظمات العشرين التى تم تصنيفها كمتطلبات فعالة والمتعلقة بالخصائص التنظيمية قليلة جدا. وينطبق نفس الشىء على المنظمات العشرين التى صنفت كمنظمات أقل فعالية. وتشير هاتان النتيجتان، ضمناً، إلى أن أسس التنظيم التقليدى لا ترتبط ارتباطا وثيقا بالفعالية التنظيمية إذ أن نصف عدد المنظمات الفعالة، تقريبا، كانت تتبع النظام العضوى للادارة والذى يتعارض بالطبع، مع مواصفات فيبر.

بحثا عن إجابات للمسائل التى اكتشفها فريق وود وورد، فقد وجد الفريق أن تصنيف المنظمات على أساس التقنية هو أفضل طريقة لتفسير البيانات التى تم الحصول عليها. فالتقنية هى أكثر العناصر المثيرة للجدل[٢٢]، ويبدو أن نظام فريق وود وورد للتصنيف قد فسر التقنية على أساس «من يؤدى ماذا ومع من ومتى وأين وكم مرة»[٢٢]. وقد كانت الفئات الثلاث للتقنية هى إنتاج الطلبيات أو الدفعات الصغيرة، والانتاج الكبير، وإنتاج العمليات.

وفر نظام الفئات الثلاث والمجموعات الفرعية المكونة له لفريق وود وورد مقياسا تقديريا لقابلية التنبؤ بالنتائج ودرجة التحكم فى عملية الانتاج. ففى إنتاج الدفعة الصغيرة، يتم صنع كل وحدة إنتاج حسب طلب الزبون على أن تكون العمليات التى تؤدى فى صنع كل وحدة غير متكررة. أما المنتجات المصنعة بالجملة، مثل السيارات أو زجاجات المشروبات الخفيفة، فتكون نمطية تقريبا وتكون خطوات الانتاج معروفة سلفا.

يعرض شكل (١٨ ــ ٧) ملخصا لتصنيف الشركات الفعالة على أساس التقنية. ويختلف عدد المستويات الادارية بين فئات مجموعات التقنية الثلاث حيث تتميز شركات الانتاج الصناعى بسلسلة طويلة للسلطة. وبالمقابل، يتفاوت إشراف المدير التنفيذى تبعا لنوع التقنية، حيث نجد أن نطاق إشراف المديرين فى هذه الشركات أكثر اتساعا. ويتفاوت كذلك نطاق إشراف مشرف المستوى الأول تبعا لنوع التقنية، إلا أن العلاقة فى هذه الحالة منحنية الخطوط (Curvilinear). وبينما يكون نطاق إشراف مشرفى المستوى الأول فى إنتاج الدفعات الصغيرة والعمليات أصغر من سواه، يتميز نطاق إشراف مشرف المستوى الأول فى الانتاج الكبير باتساعه. زيادة على ذلك كلما كانت التقنية المستخدمة متطورة، تطلبت استخدام عدد من الاداريين والاستشاريين يتناسب مع درجة تطورها وتعقيدها.

اكتشف فريق وود وورد أيضا أن هناك اختلافات فى الاجراءات التشغيلية فى فئات التقنية المختلفة. ففيما أسمته وود وورد «قمة وقاعدة المقياس الفنى» ــ إنتاج الوحدات والعمليات ــ اتجاه نحو استخدام لوائح ونظم رقابية محدودة وتحديد مهام الوظيفة بصورة تفصيلية وقدر أكبر من المرونة فى العلاقات بين الأفراد وتفويض السلطات مقارنة بشركات الانتاج الكبير متوسط المدى. زيادة على ذلك اتصفت منظمات الفئة التقنية التى حادت عن هذا المنوال بأنها أقل فعالية فى أغلب الأحوال. كما أن شركات الانتاج الكبير الأكثر فعالية هى تلك الشركات التى تركز على التخصص الوظيفى والرقابة المحكمة والتمسك الشديد بتدرج خط السلطة وتتبع، بوجه عام، مبادىء

التنظيم التقليدى، فيما كانت شركات الانتاج الكبير التى تميزت بدرجة من المرونة أو تتبع تنظيما عضو يا أقل فعالية. ومن جهة أخرى، كانت شركات الانتاج الصناعى المنظمة على أساس التنظيم العضوى والمتميزة بالمرونة أكثر فعالية من الشركات الصناعية المتمسكة بالشكلية والمنظمة على أساس النموذج البيروقراطى.

لخصت وود وورد فحوى بحثها الموقفى التوجه باستخدام أفكار بيرنز وستوكر التى تقول «إن الشركات الناجحة والتى تقع ضمن شركات إنتاج الدفعات الكبيرة تتجه إلى نظم الادارة الميكانيكية، فيما تتجه الشركات خارج هذا النطاق، من جهة أخرى، إلى إتباع النظم العضو ية»[٢٤].

ما هى دلالات أبحاث وود وورد بالنسبة للمديرين؟ من المحتمل أن تكون أفضل طريقة لمعرفة هذه الدلالات دراسة الوظائف الرئيسية للتنظيم والعوامل الرئيسية فى نجاح التنظيم (انظر جدول ١٨ ـ٧). فالمنظمة التى تنتج على أساس الدفعات الصغيرة، مثل شركة لتصنيع الأثاث، تبدأ العمل باستلام المواصفات من الزبون وتطو ير المنتج ثم تصنيعه. وتتوقف عوامل النجاح على قدرة المنظمة على معرفة التحولات البيئية والتكيف معها من خلال وظيفة تطو ير المنتج. و بما أن التوجه خارجى، فان التنظيم على أساس المنتج، أو التنظيم العضوى هو المناسب.

من جهة أخرى، تعتمد تقنية الانتاج الكبير على تصنيع منتج أو خدمة قياسية ـ مثل السيارات والأغذية والأوانى ـ للسوق الحالية. فالعامل الرئيسى فى النجاح هو مدى إمكانية تصنيع المنتج بطريقة روتينية ثابتة و بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والاقتصاد. والتركيز هنا داخلى و يستند إلى الادارة العلمية والبيروقراطية واتخاذ تنظيم وظيفى أو ميكانيكى.

أخيرا، تعتمد المنظمات التى تستخدم تقنية العمليات أيضا على تطو ير المنتج كنقطة ارتكاز أساسية. و يتمثل عامل النجاح فى القدرة على اكتشاف منتج جديد أو استعمال جديد لمنتج ما، مثل مركب كيماوى جديد أو نوعية جديدة من القماش تصلح فى إنتاج إطارات مرنة أو مادة مضافة للمنظفات ـ عن طريق البحث العلمى والتطو ير. كما تدخل المرافق الانتاجية الجديدة، أو استخدام المرافق القائمة، فى هذا المجال أيضا. و بما أن التركيز هنا خارجى ـ التكيف مع المعارف العلمية المتغيرة ـ فان التنظيم على أساس المنتج أو التنظيم العضوى هو الأنسب.

شهدت الفترة اللاحقة لنشر دراسة وود وورد عددا من أعمال البحث التى أجريت بهدف التحقق من النتائج التى توصلت إليها أو دحضها أو التوسع فيها أكثر. فالى جانب الملاحظة المتعلقة بامكانية تأثير حجم المنظمة (أى عدد العاملين فيها) على تركيبها، فقد تمثلت إحدى النتائج التى تم التوصل إليها فى إمكانية شمول المنظمة على أنواع مختلفة من التقنية و بالتالى على أشكال مختلفة من التنظيم[٢٥]. فقد تعمل إدارة للانتاج تستخدم تقنية متصلة للعمليات، مثلا، بفعالية كبيرة باتباع تنظيم وظيفى، فيما قد تنجح إدارة للتسو يق أو البحث و التطو ير باتباع تنظيم على أساس المنتج. و يؤكد ذلك الاتجاه المتنامى لدى المنظمات باستخدام تنظيم «مركب».

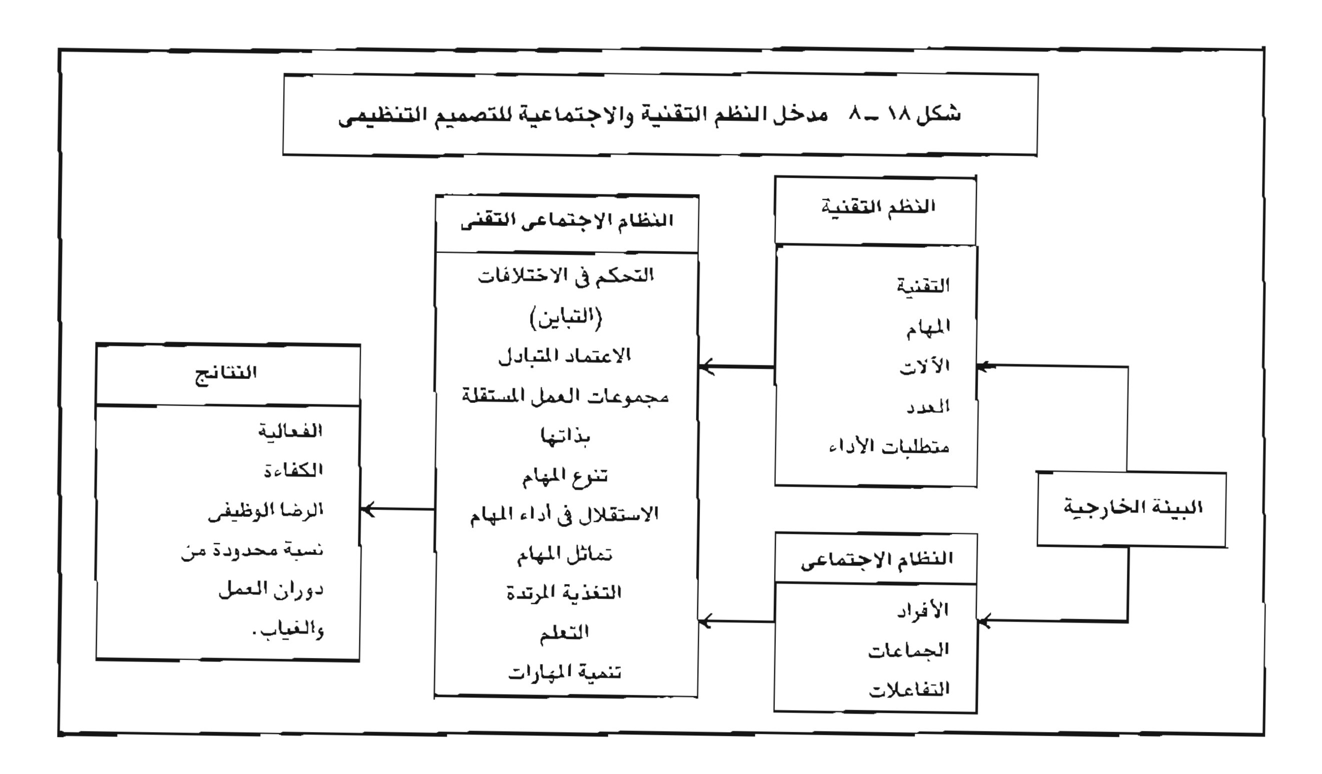
النظم الاجتماعية التقنية :

يستند مدخل النظم الاجتماعية التقنية لتصميم المنظمات على أساس أن أى جهاز تنظيمى يتطلب تقنية ونظاما اجتماعيا ير بط بين العاملين والتقنية و بين بعضهم بعضا[٢٦]. و يتمثل الغرض الأساسى للنظم الاجتماعية التقنية فى تصميم المنظمات بصورة تحقق لها أقصى درجة ممكنة من الفعالية فى الأداء.

ترتبط فعالية الأفراد والفعالية التنظيمية بالعملية المشتركة للنظم الفرعية التقنية والاجتماعية. وفى صيغة أخرى، أوضحت نتائج المداخل التقليدية للتصميم (الادارة العلمية والبيروقراطية)، أنه فى حالة التركيز على النظام الفرعى التقنى (نظرية ×) على حساب النظام الاجتماعى، فستكون النتائج أقل من المستوى الأمثل (انظر الفصل الرابع). و بالمثل، فان تركيز الاهتمام على النظام الاجتماعى الفرعى (نظرية Y) سيؤدى إلى التقصير فى بلوغ الهدف بعدم الاستفادة من النظام التقنى أو نظام الانتاج الفعال[٢٧]. أما الدلالات المتضمنة فى هذا الوضع بالنسبة للفنيين (مثل المهندسين الصناعيين ومهندس تصميم المصانع والمهندسين المعماريين)، والاخصائيين الاجتماعيين، (مثل إخصائى علم النفس الصناعى والعلماء السلوكيين وإخصائيى العلاقات الانسانية)، فهى واضحة تماما. وتتمثل فى أن الفعالية التنظيمية تأتى نتيجة للعمل سو يا لتحقيق التكامل المشترك والاستفادة القصوى من النظم التقنية والاجتماعية الفرعية. و يعرض شكل ١٨ ـ٨ العناصر الرئيسية لمدخل النظم التقنية والاجتماعية للتصميم التنظيمى.

شكل ١٨ ـ ٧ ملخص لنتائج أعمال وود وورد حول ملامح تصميم المنظمات الفعالة

مستوى المنظمة وخصائصها	التقنيات		
	الانتاج بالوحدة والدفعات الصغيرة	إنتاج الدفعات الكبيرة والانتاج التجازفي	الانتاج الصناعي
المستويات الدنيا	منظم على أساس غير رسمي	منظم على أساس التنظيم الرسمي.	منظم وفق المهام والمواصفات التقنية أنطقة الاشراف واسعة.
المستويات العليا	منظم على أساس غير رسمي ليس هناك تمييز واضح بين التنفيذيين والاستشاريين.	منظم على أساس التسلسل الهرمي مع التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين	منظم على أساس غير رسمي. ليس هناك تمييز بين التنفيذيين والاستشاريين. أنطقة الاشراف ضيقة.
الخصائص الكلية	المستويات التنظيمية محدودة، نطاق واسع للاشراف. لا يوجد ترتيب هرمي للسلطة، نسبة الاداريين للعاملين صغيرة.	العاملون مدركون للتنظيم تخصص وظيفي واضح. وتسلسل محدد لسلطة الأمر.	مستويات تنظيمية عديدة، درجة متوسطة للشعور بالأبعاد التنظيمية.
التنظيم الأكثر فاعلية	عضوى	ميكانيكى	عضوى



البيئة الخارجية : يعترف المدخل الاجتماعى التقنى بدور البيئة الخارجية ليس فى تحديد المتطلبات التقنية والبشرية فحسب، بل وفى التأثير على ضرورة التغيير الداخلى فى المنظمة أيضا.

النظام الفنى (التقنى) : تدخل متطلبات نظام الانتاج الفعال ضمن عنصر النظام الفنى. و يتركز الاهتمام هنا بنوعية العمليات (أى التقنية)، والآلات والمعدات اللازمة للعمل ومعايير الكفاءة والفعالية.

النظام الاجتماعى : كما تم التعرض لذلك فى الفصول من الثالث حتى التاسع من هذا الكتاب، يتم التأكيد على أهمية الفرد والجماعة ـ أداء الأفراد ومستوى الرضا الوظيفى لديهم ـ فى العمليات التى تتم فى المنظمة[٢٨].

النظام الاجتماعى الفنى : يقود التكامل بين النظام الفنى والاجتماعى إلى عناصر التصميم الاجتماعى والفنى الثلاثة وهى :

١ ـ **العناصر التنظيمية :** و يتركز الاهتمام على التحكم فى الاختلاف فى دوران العمل وادراك الاعتمادات المتبادلة الهامة المرتبطة بالعمل.

٢ ـ **العناصر الجماعية :** يتم تكوين جماعات عمل مستقلة لتتولى مسئولية إنجاز المهام وتعيين الأفراد لأداء المهام المختلفة. ولا بد أن يؤثر تماسك وتجانس هذه الجماعات على اداء جماعات العمل.

٣ ـ **العناصر الفردية :** من الواضح أن هذه العناصر ترتبط بأسس تصميم الوظائف. و يتركز الاهتمام هنا على توفير عمل ذى مغزى (التنوع). يتضمن قدرا من المسئولية (الاستقلالية)، ومعرفة بالمهام والنتائج المترتبة عليها (وحدة المهام والتغذية المرتدة عنها)، وتوفر فرص التقدم (التعلم وتنمية المهارات).

عند تطبيق المدخل الاجتماعى الفنى لتصميم التنظيم، يتعين على المدير معرفة نقاط هامة عديدة :

أولا : يكون التركيز على المرونة والقدرة على التكيف بدلا من التركيز على العناصر الجامدة الثابتة التى افترضتها الداخل التقليدية،حيث يختلط الأمر على المدير الذى يبحث عن طريقة لتطوير الخريطة التنظيمية، باتباع الأسلوب التقليدى. فالاهتمام هنا ينصب، فى الواقع، على اختيار التصميم المناسب فى مقابل الطريقة الوحيدة المثلى.

ثانيا : برزت على السطح أهمية الجماعات والعلاقات المتبادلة بينها. لاحظ أوجه الشبه بين النظم الاجتماعية الفنية وتجارب شركات فولفو وجنرال فودز التى عرضت فى الفصل السادس.

أخيرا، يمكن النظر إلى النظم الاجتماعية الفنية، على اعتبار أنها أسلوب لتصميم الوظائف. فالمدخل المعاصر لاعادة تصميم الوظائف، فى الفصل السادس، جزئى فى توجهه، فيما يستند مدخل النظم الاجتماعية الفنية على إطار شامل (أى يشمل البيئة والتقنية وغيرهما). ومع ذلك فالنتيجة النهائية لكلا المدخلين تتمثل فى التركيز على التنوع، والاستقلالية (الحرية فى أداء المهام)، والمعلومات المرتدة وتنمية المهارات.

الاستراتيجيات المعاصرة للتصميم (التنظيمى) :

تعرضنا، فى هذا الفصل والذى سبقه، بالنقد لمداخل التصميم التنظيمى السابقة من حيث إنها تشير ضمنا إلى وجود «طريقة وحيدة مثلى» لبناء أى منظمة. فهناك العديد من العناصر ـ مثل البيئة والتقنية والاستراتيجية ـ التى تختلف من منظمة لأخرى وتؤثر فى فعالية اى شكل من أشكال التنظيم. وتصلح معرفة أهمية هذه العناصر للتصميم التنظيمى كأساس للمداخل الموقفية فى تصميم المنظمات.

وإذا كان هناك من مفهوم سائد موحد يميز المداخل المعاصرة للتصميم التنظيمى فان ذلك هو الذى يركز على أثر البيئة الخارجية. وكما أوضحنا من قبل، فالبيئة لا تؤثر فى التصميمات البديلة للمنظمة فحسب، بل ولها أيضا أثر غير مباشر من خلال اختيار وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

وللبيئة، أيضا، تأثير غير مباشر على تصميم التنظيم عن طريق التقنية، إذ تمثل التقنية ـ فى الواقع ـ قيدا على المنظمة. فادارة البنك، مثلا، تتطلب عادة اتباع تقنية وسيطة، فيما تتخذ شركة لصناعة السيارات تقنية متصلة العمليات، أو خطأ للتجميع. وسينعكس مدى تطابق التقنية مع متطلبات البيئة فى فعالية بنية المنظمة، اى أن التقنية المتصلة العمليات تتضمن عادة استثماراً رأسماليا كبيرا (أى تتطلب أعدادا كبيرة من المعدات والأساليب الصناعية العديدة الباهظة التكاليف) مما يجعلها غير قابلة للتكيف مع التغيير. فاذا كانت المنظمة التى تستخدم تقنية متصلة العمليات، مثل شركة لصناعة الراديو، تعمل فى بيئة مستقرة نسبيا، فان التقنية والبيئة يتسمان بدرجة عالية من التوافق.

إذا واجهت التقنية المتصلة العمليات، من جهة أخرى ، بيئة متقلبة ومعقدة مثل تصنيع الآلات الحاسبة للمكاتب، فمن غير الممكن الوفاء بمطلب التكيف مع البيئة بتقنية ثابتة. وفي وضع كهذا، تحتاج المنظمة إلى تنظيم «عضوى» ولكن بتقنية داخلية كانت فعالة في الأساس مع تنظيم «ميكانيكى». ولذلك، يتعين على هذه المنظمة أن تعتمد على أساليب تنسيقية معقدة ومكلفة مثل فرق العمل المؤقتة، وإدارات التكامل ضمانا لتحقيق مستوى مرض من الأداء.

ونورد تفصيلا للمفاهيم الواردة في هذا النقاش في شكل (١٨ــ٩)، فيما يستند الاطار العام لهذه المفاهيم على شكل ١٧ــ٢ الذى حدد جانبين رئيسيين للبيئة الخارجية هما درجة التغير في البيئة (مستقرة / متقلبة) ودرجة التعقيد (بسيطة / معقدة).

كما تحدد الرباعيات الأربعة العوامل التى تربط بين البنية التنظيمية والفعالية[٢٩] :

في الرباعى الأول، تتميز البيئة الخارجية للمنظمة بعدم حدوث تغير سريع فيها (أى مستقرة)، وعدد محدود من التفاعلات مع كيانات خارجية (بيئة بسيطة). ومن الأمثلة على ذلك إدارة محلية لاحدى المدن، أو شركة لصناعة الورق. فعادة ما تتخذ مثل هذه المنظمات استراتيجية مستقرة وتستخدم نوعا من التقنية كالمستخدم في الانتاج الكبير. وتتمثل خصائص التصميم التنظيمى التى ستؤدى إلى مستوى عال من الأداء، في الدرجة العالية من التخصص الوظيفى ومركزية السلطة ونطاق الاشراف الضيق، وحاجات محدودة للتنسيق، وسيكون التنظيم الأفضل لمثل هذه المنظمات، هو التصميم الميكانيكى أو الوظيفى. وبما أن البيئة لا تتغير بسرعة، فان عوامل نجاح مثل هذا النوع من المنظمات تكمن في التحكم في التكاليف باعتبارها جانب قوة للتنظيم الوظيفى. وربما يكون التنظيم البيروقراطى ناجحا وفعالا في مثل هذه الظروف. وبعبارة أخرى، من الممكن اعتبار التنظيم البيروقراطى عنصرا من عناصر المدخل الموقفى باعتباره أكثر فاعلية في مثل هذه البيئة.

في **الرباعى الثانى**، تظل البيئة الخارجية مستقرة، إلا أن درجة التعقيد تتزايد بسبب الزيادة في عدد التفاعلات الخارجية (مع الزبائن والموردين والمنافسين). ومن أمثلة المنظمات التى تبيع منتجات متنوعة في أسواق مختلفة (للزبائن مباشرة أو المؤسسات التجارية والمتاجر المحلية التى تبيع صنفا معينا بالتجزئة)، شركات الأدوات المنزلية ــ الغسالات والنشافات والثلاجات ــ والتى يكون الطلب عليها مستقرا إلى حد ما. وتتضمن الاستراتيجيات عادة اختصاصات مطورة أو موسعة، وتطوير السوق. وتكون التقنية السائدة هى تقنية الانتاج التجارى فيما تكون هناك درجة متوسطة من التخصص الوظيفى، والمركزية في السلطة، وأنطقة إشراف واسعة، وقدر متوسط من متطلبات التنسيق داخليا. وعلى ذلك يكون التنظيم الوظيفى، الذى يستخدم فرق العمل أو التنظيم على أساس المنتج، هو صيغة التنظيم الأفضل.

تتميز **منظمات الرباعى الثالث** ببيئة متغيرة ولكنها بسيطة. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات، الشركات المتخصصة في إنتاج صنف محدد، كشركة لصناعة الملابس الجاهزة مثلا. وتتخصص مثل هذه المنظمات ــ بوجه عام ــ في منتجات محدودة تصنع حسب الطلب (أو الموضة) في بيئة تتغير بمعدل كبير. وعادة ما تتبع فيها استراتيجية لتطوير المنتج مع تقنية صناعة الدفعات أو العمليات. وتتضمن الخصائص الرئيسية للتصميم درجة عالية من التخصص في الوظيفة، واللامركزية، وأنطقة محدودة للاشراف ومتطلبات كبيرة للتنسيق. وفي هذه الحالة، يكون التنظيم على أساس المنتج (أو التنظيم العضوى) هو التنظيم الفعال إلى أقصى الحدود.

اخيرا، تواجه المنظمات في الرباعى الرابع بيئة في غاية التعقيد ومتقلبة باستمرار. ومن المنظمات التى تدخل ضمن هذه المجموعة شركات الطاقة، والمؤسسات الهندسية، وشركات صناعة المعدات الالكترونية، وبعض المؤسسات متعددة الجنسيات. وتركز الاستراتيجيات التنظيمية في هذه المجموعة ــ عادة ــ على التكيف مع التغيير والتنويع ودمج شركات أخرى إليها مع تقنية إنتاج الدفعات أو العمليات الصناعية، وتتميز بدرجة منخفضة من التخصص الوظيفى، وأنطقة إشراف ضيقة، واللامركزية، ومتطلبات كبيرة للتنسيق. فيما تفضل كثير من هذه المنظمات تنظيما مركبا يقوم على أساس المنتج. بدأ الاتجاه نحو المصفوفة التنظيمية يتزايد بشكل كبير لديها.

تصميم المصفوفة :

اللامركزية هى الاستجابة الطبيعية للنمو في حجم المنظمة والسوق وتزايد المنافسة، كما أثبتت اللامركزية أنها الحل المناسب؛ إذ أنها تتيح للمديرين إمكانية تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة إلى حد ما. على أنه من الممكن أن تجعل سرعة وغموض التغيير من ناحية ثانية، اللامركزية غير فعالة. وبالرغم من تطبيق اللامركزية، **فهناك ثلاث حالات غالبا ما تكون موجودة :**

١ ـ بما أن هناك قطاعين تنظيميين أو أكثر ـ عمليات، منتجات، خدمات، أسواق، مناطق ـ تمثل عوامل حاسمة فى نجاح أداء المنظمة ـ فان التنسيق الفعال بين هذه الدوائر وقابليتها للتكيف تمثل عوامل رئيسية. وغالبا ما تكون هناك حاجة إلى توازن القوى داخل المنظمة واتخاذ قرارات متزامنة، وربما ازدواجية فى إصدار الأوامر.

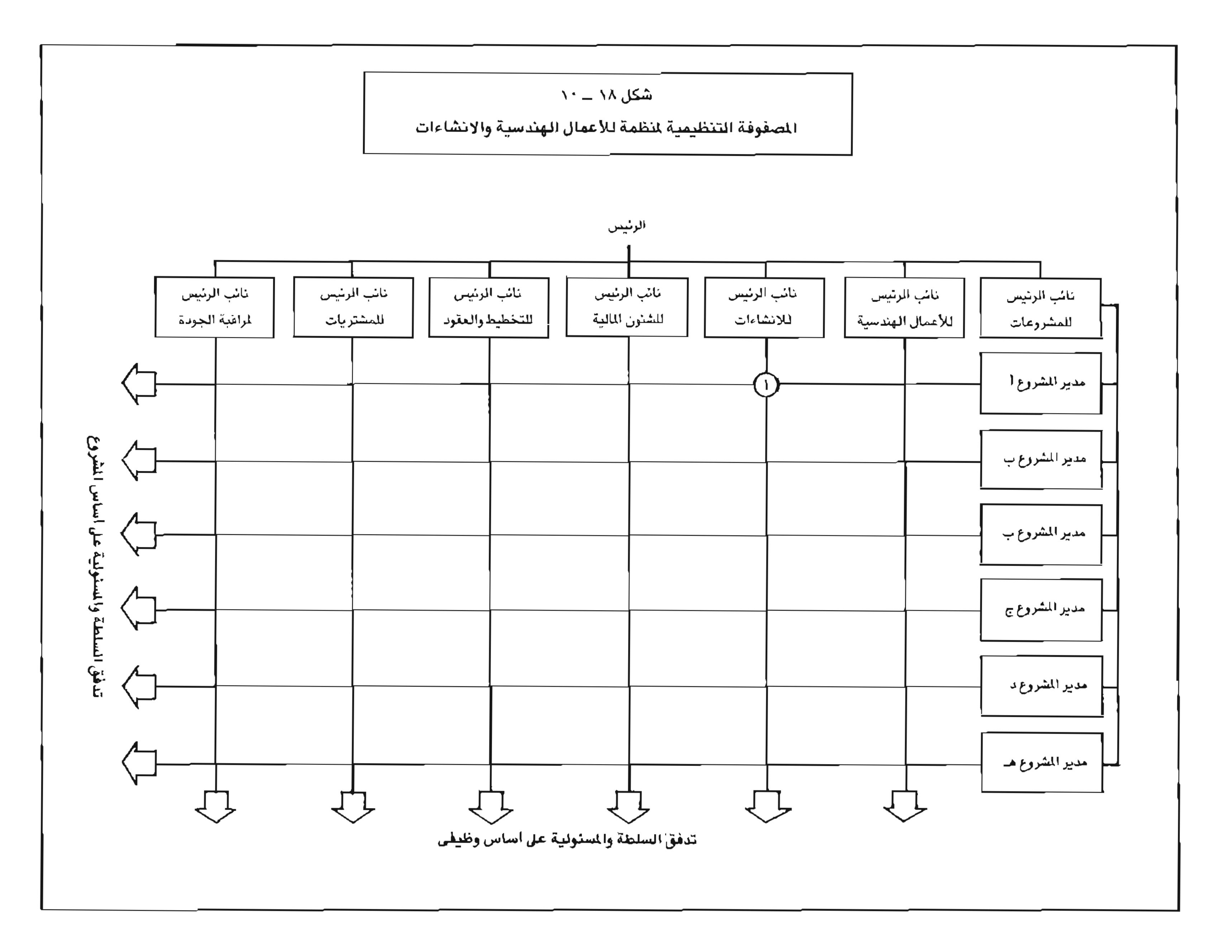
٢ ـ يترتب على كثير من المهام التى يؤديها الموظفون الكبار أو الجماعات الرئيسية درجة عالية من الغموض والتعقيد أو الاعتماد المتبادل، وعلى ذلك تتوقف الفعالية بشكل كبير على وجود قدرات عالية فى معالجة المعلومات.

٣ ـ تزايدت الموارد البشرية والمالية والمادية وموارد النظام بصورة كبيرة تتجاوز، فى بعض الأحيان، قدرة المنظمة على التحكم فيها. وبناء على ذلك، ظهرت الحاجة إلى الترشيد أو استخدام الموارد بصورة مشتركة ومرنة[٣٠].

شكل ١٨ ـ ٩

الأسلوب المعاصر للتصميم التنظيمى

البيئة: درجة التغيير	درجة التعقيد	مثال الاستراتيجية المتبعة	مثال لتنوع التقنية السائدة	مستوى التخصص الوظيفى	درجة اللامركزية	نطاق الاشراف	متطلبات التنسيق	نوع التنظيم
مستقرة	بسيطة	المحافظة على مجال النشاط والاستقرار	الانتاج الكبير أو العمليات المتصلة استثمار راسمالى كبير القرارات مبرمجة	عال	منخفضة	ضيق	محدودة: استخدام اللوائح والاجراءات وتدرج السلطة	ميكانيكى أو تنظيم وظيفى (شكل ١٧ ـ ٥)
	معقدة	التوسع فى النشاطات السوق والترويج	الانتاج الكبير أو العمليات المتصلة، استثمار راسمالى كبير	متوسط	منخفضة إلى متوسطة	واسع	متوسطة: استخدام اللوائح وتدرج السلطة والتخطيط ومجموعات العمل	تنظيم وظيفى أو تنظيم على أساس المنتج (شكل ١٧ ـ ٦ و١٧ ـ ٧)
متحركة	بسيطة	تطوير النشاط والتوسع فيه، تطوير المنتج أو التنويع	العمليات والدفعات تقنية وسيطة	عال	عالية	ضيق	كبيرة: استخدام اللوائح عن طريق إدارة التكامل	عضوى أو تنظيم على أساس المنتج (شكل ١٧ ـ ٦، ١٧ ـ ٧)
	معقدة	التكيف مع التغير السريع، البحث عن مجالات نشاط جديدة، تطوير المنتج، الترويج ودمج مؤسسات أخرى	الدفعات العمليات تقنية وسيطة أو متبادلة	منخفض	عالية	ضيق	كبيرة: استخدام اللوائح عن طريق إدارة التكامل ضرورة التعاون والتكيف المتبادل	تنظيم على أساس المنتج أو التنظيم المصفوفة (١٨ ـ ٨ و١٨ ـ ١٠)



شكل ١٨ ـ ١٠
المصفوفة التنظيمية لمنظمة للأعمال الهندسية والانشاءات

السلوك فى المنظمات

الشركة الدولية للمواد المعدنية والكيماو يات (IM and C)

واجـه تونى كاسينو (Tony Caseino) نائب رئيس الشركة الدولية للمواد المعدنية والكيماو يات فى منتصف السبعينيات أزمة تؤذن بانهيار نظم حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشركة. كانت الشركة وهى إحدى الشركات الكبرى المنتجة للأسمدة واللوازم البيطرية والطاقة والكيماو يات مثل الفوسفات والبوتاس والنيتروجين تعمل بهيكل تنظيمى لا يتناسب مع بيئتها المتنامية والمتغيرة.

تطور هيكل المنظمة من تنظيم وظيفى بسيط إلى نظام معقد لادارة مشروعات عديدة تقوم على نطاق اللامركزية. على أن كاسينو قد أدرك أن التعقيدات الداخلية واضطراب البيئة الخارجية للشركة قد تزايد بدرجة استلزمت إنشاء تنظيم أكثر فاعلية. وقد كان الحل بالنسبة للشركة وكاسينو هو المصفوفة التنظيمية.

بعد مرور بضع سنين تعلم كاسينو در وسا هامة قد تكون مفيدة بالنسبة للمديرين الآخرين يتمثل أهمها فى الآتى :

- من اللازم ألا يكتفى بوضع هيكل عملى فى مراحل التطبيق الأولى فقط. بل لا بد أن يكون الاهتمام باللوائح والمسميات والسلطة فى حدوده الدنيا، إذ أن التجربة هى خير دليل لوضع إجراءات العمل.
- يرتكز النجاح على سلوك الأفراد أكثر من استناده على البنية التنظيمية، وعليه لابد أن تؤكد العمليات الداخلية على التعاون، وليس على مراكز السلطة والنفوذ.
- تجنب الوضع الذى تكون فيه الرئاسة مزدوجة و يفضل الاشارة إلى (مجموعة الزملاء)، فان ذلك يحد من تحديات السلطة.
- ضرورة إطلاع الادارة العليا بما يجرى فى المنظمة ولكن بدون تدخلها فى الأعمال اليومية. فمتى حدث ذلك تحولت جلسات العمل إلى سلسلة من الاجتماعات والعروض غير المنتجة.
- يجب أن تحدد تعو يضات المديرين بصورة تأخذ فى الاعتبار الالتزامات الراسية (الوظيفية)، والأفقية (المنتج).
- على الادارة تطو ير ودعم مدخل التنظيم المصفوفى. وقد أدت المصفوفة التنظيمية بشركة (I.M and C) إلى تحسين العمليات، والانتاجية. والر بحية، وعلاقات العمل بشكل عام. كما كان إسهامها الأساسى هو تطو ير المديرين حيث ساعدت تجر بة المصفوفة على تنمية المهارات والأداء الادارى.

ولمواجهة هذه المشكلة، اتجه المديرون فى حالات كثيرة إلى تصميم المصفوفة. وقد تم استخدام هذا المصطلح لوصف المنظمات التى تشتمل على عدد من المشروعات والبرامج والأعمال ضمن التنظيم الكلى للمنظمة[31].

حينما يتم وضع تنظيم مصفوفى فان أيسر طريقة لوصفه هو أنه عبارة عن تنظيم على أساس المنتج ركب فى تنظيم وظيفى. لنأخذ شكل (١٨ ــ ١٠)، الذى يصور البيئة التنظيمية لشركة هندسية متخصصة فى إنشاء مشروعات كبيرة مثل: الجسور، ومصافى الزيت، والسدود. كمثال. تعكس المكونات الرأسية لتنظيم المصفوفة الادارات الوظيفية النمطية للانتاج والتسو يق والعقود وغيرها. و بما أن كل مشروع يتطلب توجها مختلفا وله متطلبات مختلفة فقد تم تركيب هيكل يقوم على أساس المنتج على الهيكل الوظيفى القائم ــ المكونات الأفقية فى شكل (١٨ ــ ١٠). ونتيجة لذلك تم الحصول على المزايا الرقابية للتنظيم الوظيفى مع مزايا التكيف القائم على أساس المنتج معا فى تنظيم واحد.

ولكى تعمل المصفوفة بفعالية، فان ذلك يتطلب التنبه لبعض العوامل الهامة :

أولا، عدم التقيد بمبدأ وحدة سلطة الأوامر التقليدى (أى أن يكون لكل مرؤوس مشرف أو رئيس واحد). ففى مثالنا، يكون مهندس الانشاء مرتبطا بكل من نائب الرئيس للانشاء على أساس وظيفى و بمدير المشروع فى آن واحد (النقطة (أ) شكل ١٨ ــ ١٠).

ثانيا، يتعين على المديرين أو الرؤساء فى هذا التنظيم أن يتفقوا على توازن أو مقاسمة القوة أو الهيمنة على الموارد. وعليه لابد أن تتخذ القرارات الخاصة بالموارد المالية والمادية والبشرية بالاشتراك بينهم مع علمهم بأن القوة تتحول مابين الوحدتين بمرور الوقت.

ثالثا، بما أنه من المحتوم نشوء صراع فى وضع كهذا، فلا بد من الاستفادة من المواجهة المباشرة والمستمرة كأسلوب لمعالجة الصراع. فالصراع حول الموارد المالية مثلا، سيؤدى إلى نشوء مشكلات معقدة مالم يتم مواجهته وعلاجه فى وقت مبكر.

ربما تكون الأدوار والأنماط السلوكية التى يظهرها الأفراد فى المصفوفة من أهم العوامل فى تشغيل ذلك التنظيم بفعالية . وكما يظهر فى جدول (١٨ ـ ١١)، فقد تم تسليط الضوء على أربعة من المديرين فى المصفوفة مع أنماطهم السلوكية، الرئيس أو المدير العام، واحد المديرين التنفيذيين، ومدير المشروع أو المنتج، ومدير يرتبط برئيسين فى وقت واحد . وكما يشير الجدول، فقد يستلزم الأمر تطوير عدد من المهارات المتميزة لتعمل المصفوفة دون عوائق أو مشكلات .

من الممكن لتصميم المصفوفة، الذى يعمل بصورة صحيحة مع ازدواجية هيكل الأوامر والقدرة على معالجة المعلومات والترشيد فى التكلفة، أن يحقق فوائد عديدة للمنظمة التى تتخذه . ومن ناحية اخرى، **هناك العديد من النواحى السلبية المرتبطة بمثل هذا النوع من التنظيم، إذ تشير تجارب المديرين إلى ما يلى من علل المصفوفة :**

١ ـ **الارتباك فى فترة تقويم الاداء :** يبرز تقويم أداء المدير المرتبط برئيسين، بوجه عام، مشكلتين على الأقل : كيف يمكن توزيع وقت المدير (٥٠٪ للوظيفة و ٥٠٪ للمشروع أم ٦٠٪ و ٤٠٪ ام ٧٠٪ و ٣٠٪)؟ ومن يقوم بالتقويم؟ هل يقوم به المدير الوظيفى أم مدير المشروع؟ أم يكون التقويم من تقديرات المقومين الاثنين؟ ليست هناك أحكام ثابتة لمثل هذه المشكلات، إلا أن المنظمات بوجه عام، تحاول تجنب تقسيم أوقات المديرين بدقة . وعادة مايتم تخصيص مسئولية التقويم للمدير الوظيفى على أن يكون لمدير المشروع إسهام كبير فى عملية التقويم .

٢ ـ **صراع القوى :** يخيل للمرء أن هناك توازنا فاعلا للقوة فى تصميم المصفوفة، إلا أن احتمال حدوث صراع حول القوة فى الواقع، كبير جدا إذا ما أخذنا فى الاعتبار الطبيعة البشرية . وتتمثل أفضل الطرق التى توصل إليها المديرون لمعالجة الصراع حول القوة قبل أن يقضى على السمة التطبيقية لنظام المصفوفة فى التأكد من أن الشخصيات الرئيسية فى محاور السلطة (أى مديرى الادارات الوظيفية والمشروعات) تدرك أن الاستحواذ على السلطة بصورة مطلقة يعنى القضاء على فعالية الأداء فى المنظمة نهائيا .

٣ ـ **الفوضى :** روى عن أحد المديرين أنه قال ـ عندما ووجه بالمصفوفة لأول مرة ـ «إنكم تطالبوننى أن أتصرف بطريقة غير طبيعية» . ومن الممكن أن تؤدى مثل هذه المقاومة إلى حالة من الاضطراب والفوضى ما لم يتم تدريب المديرين جيدا على الطريقة التى تعمل بها المصفوفة .

٤ ـ **الافراط فى استخدام الجماعات :** ينهمك المديرون الذين يعملون فى تنظيم مصفوفى فيما يجرى حولهم فى بعض الأحيان، بدرجة تدفعهم إلى اللجوء إلى النشاط الجماعى أو اتخاذ القرارات بصورة جماعية . وهنا لابد أن يكون واضحا انه ليس بالضرورة أن تتخذ كل القرارات بواسطة الجماعات، إذ أن قرارات الجماعة، كما أشرنا إلى ذلك فى فصل سابق، تأخذ وقتا طويلا، بالرغم من المزايا التى تتصف بها . فبعض القرارات، بحكم طبيعتها، لاتتيح فسحة من الوقت لاتخاذها .

٥ ـ **الانهيار فى فترة التدهور الاقتصادى :** يبدو أن المصفوفات التنظيمية تزدهر فى فترات النمو والتطور المتلاحقة، غير أنها تصاب بالركود أو يترك العمل بها فى فترات الركود الاقتصادى . وحينما تصل المنظمات مرحلة «شد الأحزمة على البطون»، يكون التنظيم هو أول شىء يتعرض للتغيير أو التبسيط . ويبدو أن التجربة تشير إلى ان مثل هذه الخطوة سابقة لأوانها إذ أن التجارب قد بينت، أيضا، أن من الصعوبة بمكان العودة إلى المصفوفة بعد أن يتم التحول عنها .

٦ ـ **النظرة المركزة على جانب واحد :** بما أن المصفوفة تطبق فى المنظمات التى تتميز بدرجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المهام والأفراد، فان الاهتمام يتجه، فى بعض الأحيان، إلى الانشغال بالعلاقات والصراعات الداخلية على حساب الاهتمام بالبيئة الخارجية . وتكون نتيجة ذلك تركيز القدر الأكبر من الجهود فى تسوية الخلافات بدلا من خدمة الزبائن . وفى وضع كهذا يصبح تدخل الادارة العليا أمرا ضروريا[٣٢] .

بالرغم من حداثة المصفوفة التنظيمية، فقد قامت بعض الشركات مثل هانى ويل (Honey Well)، وتكساس للمعدات، وجنرال اليكتريك، بتطبيقها لبعض الوقت . وحينما قررت شركة جنرال اليكتريك التخلى عن العمل فى مجال الحاسب الآلى، قامت شركة هينى ويل بضم هذا النشاط إليها وأنشأت عشرين فريق عمل إداريا تتكون من مائتى شخص تقريبا من موظفيها وموظفى جنرال اليكتريك، لتحقيق التكامل بين التصنيع، والتسويق، والادارة الهندسية، والأبحاث العلمية الميدانية، وشئون الموظفين، وبرامج الحاسب الآلى، والمخزون الفعلى لخطوط الانتاج . وتؤكد الادارة العليا لشركة هينى ويل أن أسلوب التنظيم هذا أدى إلى دمج المؤسستين الكبريين بسهولة وفعالية .

شكل ١٨ ـ ١١ انماط السلوك الادارى فى تصميم المصفوفة

المدير	أنماط السلوك الرئيسية
المدير العام (الرئيس الأعلى)	تحقيق توازن القوى داخل التنظيم استخدام السلطة والقيادة وضع المعايير توجيه ومعالجة الصراعات
المدير الوظيفى	تعلم مقاسمة القوة العمل مع تأثر المركز الوظيفى أن يأخذ فى حسبانه صعوبة إدارة القوى العاملة من حيث : ـ احتياجات العاملين ـ الاحتياجات التدريبية ـ تخصيص المهام ـ تخطيط القوى العاملة ـ توازن حجم العمل ـ التعامل مع الموظفين
مدير المشروع	تعلم مقاسمة السلطة والقوة التحكم فى الاختلافات بين العاملين الاعتماد على الخصائص الفردية والقدرة على الابداع الابتكار فى حل المشكلات أن يظهر توجها عاما ومتوازنا
المدير المرتبط برئيسين مباشرين	اكتساب القدرة على التحكم فى القلق والضغط النفسى تنمية منظور كلى للمنظمة اكتساب مهارة معالجة الصراع بسرعة اكتساب مهارة التحكم فى الاختلافات تنمية توجه شامل كمدير عام للمشروع .

ماخوذ من : S. Davis and P. Lawrence: **"Matrix"** (Reading Mass: Edison Wesley: 1977) Chapter 4.

ومن الضرورى دراسة تصميم المصفوفة دراسة شاملة قبل النظر إليه كتنظيم فعال فى أوضاع مختلفة كالنظام البيروقراطى أو نظام «٤» . فتصميم المصفوفة جذاب فى ظروف معينة غير أن تحديد الظروف الملائمة له يصبح أمرا ضروريا وهاما .

التنظيم الحر او المركب :

ثانى أنواع التصميم للمنظمات الدينامية والمعقدة هو التنظيم الحر أو التنظيم المركب[٢٢] . فالتنظيم الحر يشبه الأميبة (Amoeba) التى تغير شكلها باستمرار كضرورة من ضرورات البقاء . و يركز اهتمام التنظيم الحر على التغيير ولا بد إذن للمديرين العاملين فى منظمات تستخدم هذا التنظيم من أن يكونوا مرتبين ومبدعين ليتلاءموا مع التغيير .

يتجه التنظيم الحر إلى التقليل من التركيز على التسلسل الهرمى للسلطة، والوظائف الرسمية، وخط السلطة، وتسلسل سلسلة إصدار الأوامر، والعلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس . و بدلا من استخدام الأدوات الوظيفية النمطية، يستخدم نظام مراكز الربح وهى

الوحدات التى تعنى بالنتائج وتدار على أساس فريق متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. و يتم التركيز على الفعالية من خلال المشاركة، والعمل الجماعى، والرقابة الذاتية، والاستقلالية فى أداء المهام. و بمعنى أخر من المحتمل أن يتم تصميم كل مركز للربح بطريقة مختلفة و بذلك يكون التركيز على النواحى السلوكية سمة بارزة لأسلوب التنظيم الحر، غير أن النتائج الأساسية التى نصح بها التقليديون ضرورية أيضا بالنسبة لاستراتيجية هذا التنظيم.

يبدو أن التنظيم الحر ينسجم مع بعض الأعمال الصناعية اكثر من غيرها؛ فالمنظمات التى تتطلب التكيف مع مطالب وحصص السوق المتغيرة تميل إلى هذا الأسلوب فى التنظيم. وتتطلب هذه المؤسسات نظاما مركزيا للرقابة (الحد الأدنى من الكفاءة) مع لامركزية العمليات مما يعنى ضرورة وجود نظم ألية لمعالجة البيانات. ومن أمثلة الشركات التى تستخدم التنظيم الحر بدرجات متفاوتة شركة ليتون الصناعية، وزيروكس (Xerox)، وتاندم (Tandem) للحاسبات الألية وتكسترون (Textron)، و بولارو يد (Polaroid)[٢٤]. تستخدم الشركات الكبرى المتنوعة المنتجات فى أغلب الأحوال التنظيم الحر. وتتطلب هذه المؤسسات، التى نمت من خلال دمج وضم مؤسسات أخرى إليها، قدرا كبيرا من المرونة يتجاوز القدر الذى اقترحه علماء التنظيم التقليديون والبرامج التى افترضها السلوكيون. أما درجة الحرية فى التنظيم الممكن قبولها فى أى منظمة فأمر غير معروف. وما لم يتم بحث هذا النوع من أنواع التنظيم ومدى أثره على العمليات داخل المنظمة فاننا لن نتمكن من تقديم هذا التنظيم المتحرر كحل لبعض المديرين. فالبحوث التجريبية التى تمت فى هذا المجال ــ حتى الأن ــ والتى تدعم أو ترفض هذا التصميم فى أوضاع مختلفة، محدودة جدا، إلا أنه يحمل بعض المقومات التى تجعل منه مدخلا موفقيا للتنظيم وهى الاستراتيجية التى تصادف انتشارا كبيرا فى الوقت الحاضر.

أثر عوامل التصميم فى السلوك :

إن السؤال المنطقى الذى يمكن طرحه الآن هو ماهى العلاقة ــ إن وجدت ــ بين سلوك الأفراد فى المنظمات ــ موضوع هذا الكتاب ــ والتنظيم الملائم للمنظمة ــ موضوع هذين الفصلين المتابعين؟ لقد كان البحث فى هذا المجال وافيا إلا أن نتائجه ليست متساو ية على نحو وثيق. وقد اخترنا ستة عوامل تنظيمية رئيسية هنا لتوضيح هذا الوضع[٢٥].

الحجم : تمت دراسة العلاقة بين حجم المنظمة واتجاهات وسلوك العاملين فيها على مدى سنوات عديدة. و يشير استعراض هذه الأبحاث، التى تمت عادة باجراء مقارنات بين وحدات مختلفة الحجم فى منظمة معينة، إلى أن حجم المنظمة الكبير يرتبط سلبيا بمستوى الرضا الوظيفى واتجاه العاملين إلى البقاء فى الوظيفة[٢٦]. فيما تشير أبحاث أخرى إلى وجود علاقة خطية منحنية حيث يكون مستوى الرضا الوظيفى أعلى بالنسبة للمؤسسات متوسطة الحجم إلا أنه منخفض بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم، وصغيرة الحجم على السواء. ومع ذلك نجد ابحاثا أخرى تفيد بعدم وجود اى علاقة بين حجم المنظمة ومستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين فيها.

يبدو انه من الأسلم فى الوقت الحاضر أن نقول إن للحجم تأثيرا متغيرا على سلوك العاملين. ولا يبدو أن للحجم أهمية كتلك التى للخصائص التنظيمية الأخرى، فى التنبؤ بالسلوك. و يبدو أن المؤثرات الأكثر دينامية أفضل عوامل للتنبؤ، كما أن أغلب الدراسات التى تمت أجريت على مجموعة من العاملين الذكور، إلى جانب الخلط فيما يتعلق بالمقصود بالحجم (هل هو حجم التنظيم أم حجم الوحدة أم عدد العاملين وما شابه ذلك)، وعلى ذلك يجب الا يؤخذ الحجم كأفضل عامل تنبؤ بالنتائج السلوكية.

شكل التنظيم : الشكل التنظيمى من الموضوعات المطروقة كثيرا عند مناقشة خصائص البيئة التنظيمية. ومن المصطلحات المستخدمة عند مناقشة شكل التنظيم وصفه بأنه طو يل، ومسطح، وهرمى. ومثلما حدث فى دراسات حجم المنظمة، فان عددا من الدراسات أفرز نتائج غير متسقة[٢٧]. إن خاصية الشكل مهمة ولكن لا يبدو أن لها نفس الأهمية التى للعوامل الأخرى. ومثلها فى ذلك عامل الحجم. على أننا لانقصد بذلك ألا اهمية للشكل فى التنبؤ بنتائج السلوك، بل إنه ــ بالأحرى ــ إحدى السمات العديدة المرتبطة ببعضها فى التنظيم. و يبدو أن هناك بعض العاملين الذين لا يهتمون كثيرا بشكل المنظمة وتأثيراته على سلوكهم، فيما يفضل أخرون، من ناحية أخرى، أن تكون المسافة بينهم و بين من يملكون سلطة اتخاذ القرار فى المنظمة أقصر. ولكن تبرز هنا مشكلة تحديد مواصفات ما يشكل المسافة «الأقصر»؛ إذ يرى البعض أن مستو يين إداريين أو تنظيميين يشكلان مسافة طو يلة لحركة انتقال موضوع هام أو شكوى. وإجمالا، فان الشكل يتأثر، بوجه عام، بنطاق الاشراف، و يبدو أن بعض الأشخاص يتأثرون بالأشكال المختلفة للتسلسل الهرمى للسلطة. وهنا يتعين على المدير

تشخيص ومعرفة الكيفية التى يتأثر بها مرؤوسوه بالشكل التنظيمى، إذا كان هناك تأثير، قبل تحديد الشكل الذى يجب أن تكون عليه المنظمة أو الوحدة.

درجة الرسمية : نعرف الرسمية أو الشكلية ـ بوجه عام ـ بمدى وجود لوائح وإجراءات وتعليمات وأسس اتصال مكتوبة. وقد يوافق أغلب الناس على أن التمسك الشديد بالرسمية أو النزعة نحو «الشخصية البيروقراطية» ترتبط بمستوى منخفض من الرضا الوظيفى. ومن خلال دراسات حول المهنيين، برزت نقاط عديدة ومثيرة. فالمهنيون، مثل المهندسين والمحاسبين والفيزيائيين، يجيئون إلى المنظمات بمعايير وأسس ذات توجه خارجى بالنسبة للمنظمة ـ أى أن انتماءهم خارج المنظمة هو الذى يوجه سلوكهم. و يبدو أن التمسك بالرسمية يحدث ازدواجية فى المعايير و ينظر إليها على أساس أنها أقل فعالية من المعايير المهنية. كما اكتشف أنه كلما زاد التمسك بالرسمية زاد الاحساس بالاغتراب عن العمل.

على أن هذه النتائج لا تقلل بأى حال من أهمية الرسمية؛ إذ لابد من وجود قدر منها فى أغلب المنظمات، لكن المسألة الجوهرية تتمثل فى تحديد القدر اللازم منها. و يتعين على المدير أن يتفحص بدقة اتجاهات العاملين نحو اللوائح والاجراءات: إذ أن هناك بعض النظم الفرعية والعاملين بحاجة إلى درجة كبيرة من الرسمية، فيما تتطلب نظم فرعية أخرى وعاملون آخرون درجة أقل.

المستوى التنظيمى : تشير الأبحاث التى أجريت فى هذا المجال إلى أنه كلما تقدم الفرد فى السلم الوظيفى و بلغ مستويات أعلى فى التنظيم. زاد مستوى الرضا الوظيفى لديه، إلا أن هذه العلاقة غير منتظمة أو متسقة فى كل الدراسات التى تمت ولا تكشف لنا عن السبب فى زيادة مستوى الرضا الوظيفى. فمن الممكن أن تكون هذه الزيادة نتيجة لاكتساب مزيد من السلطة كلما تقدم الشخص فى سلم السلطة أو أنها ترجع إلى الذات المرتبطة بالترقية أو التأكد من أن الحوافز (الترقيات) تتوقف على الأداء.

الفروق بين التنفيذيين والاستشاريين :

يبدو من المعقول أن يكون مستوى الرضا الوظيفى لدى المديرين التنفيذيين أعلى بكثير مما لدى الاستشاريين، وذلك بحكم «التصاقهم بالعمل والنشاط الفعلى»، إلا أن البحث ـ من جهة ثانية ـ لا يؤكد ذلك. وقد يعزى عدم انتظام هذه العلاقة، مرة أخرى، إلى المبالغة فى تبسيط وضع معقد، على أننا نعلم تماما أن العاملين فى مجال التنفيذ والعاملين بصفة استشارية يختلفون من حيث نظرة كل فريق للأخر ولعلاقاتهم وأهمية كل منهم بالنسبة للمنظمة.

نطاق الاشراف :

يبدو أن مستوى الرضا الوظيفى لدى المدير يتعاظم كلما زاد عدد المرؤوسين المرتبطين به. ولم يتضح بعد، مرة أخرى، سبب هذه الزيادة فى مستوى الرضا الوظيفى. فقد يرجع ذلك إلى الشعور بالقوة والأهمية أو لاحساس الفرد بحيوية وظيفته، أو لدرجة التحدى المتعاظمة للوظيفة. فنطاق الاشراف المتسع، كما عرضنا لذلك فى الفصل السابق، قد يؤدى إلى الارتباك والشعور باليأس.

عموما، ينبغى تفسير الأبحاث والدراسات التى أجريت حول العلاقة بين السلوك وعوامل التصميم التنظيمى بقدر كبير من الحذر. فالارتباط بينهما ضعيف فى أحسن الأحوال، ومحفوف بالمشكلات فى أسوئها. ومن الطرق الملائمة للنظر فى هذه العلاقة التفكير فى عوامل التصميم التى تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة. فقد يكون ذلك أكثر واقعية طالما كان للجماعة (بما فيها القائد) أثر مباشر على السلوك أكثر من المنظمة نفسها. ولكن الأبحاث التى أجريت حول هذا الموضوع محدودة جدا لسوء الحظ.

ملاحظة ختامية :

توفر لنا الخلفية التاريخية لنظرية التصميم التنظيمى وأبحاثه وتطبيقاته فرصة لاستعراض الظواهر البدائية للمنظمات. وعلى الرغم من أننا لا نستطيع تقديم مجموعة من النتائج المحددة حول التصميم، **إلا أننا نستطيع عرض بعض النتائج والطروحات :**

اولا : لاستراتيجيات التقليديين والسلوكيين والاستراتيجيات المعاصرة للتصميم أهميتها وفاعليتها فى بعض الأحوال، ولا يتميز أى أسلوب منها بأنه الأفضل أو يجب قبوله على أساس هذه الصفة، بل إن هذه المداخل تمثل الأساس للمداخل الموقفية التى تبدو أنها تتناسب مع مجتمعاتنا ومنظماتنا المتغيرة.

ثانيا : تستلزم التصميمات التنظيمية قيام المديرين بدراسة البيئات والتقنيات والنظم الاجتماعية الفنية .

ولذلك فان المديرين بحاجة إلى البحث عن إجابات لعدد من الأسئلة المعقدة والتى تشمل الآتى :

١ ـ هل يميز التصميم الحالى لمؤسستى الوظائف فيه بدرجة أقل أو أكثر من اللازم أو بدرجة مناسبة ؟

٢ ـ هل يتيح التصميم الحالى لمنشاتى درجة أقل أو أكثر من اللازم أو درجة مناسبة من التكامل بين النظم الفرعية المميزة ؟

٣ ـ ماهى تكلفة التميز والتكامل فى الوضع الحالى والوضع المطلوب ؟ وماهى الفوائد التى تعود منه ؟

٤ ـ كيف يمكن لمنظمتى الوصول إلى التركيبة الملائمة من النتائج السلوكية عن طريق التصميم التنظيمى ؟

تمثل هذه الأسئلة تحديا لمهارات المديرين وقدرتهم الابداعية فى إعداد التصميم الأفضل بالنسبة لهم، وفى ذلك الوقت المحدد من حياتهم العملية والمرحلة التاريخية التى تمر بها المنظمة . فاعداد التصميم الأفضل مهمة يصعب اتقانها ومعرفتها بصورة كاملة، إلا أنه من المؤكد يشكل تحديا كبيرا لقدرات المديرين .

ثالثا : تختلف استجابات الأفراد بالنسبة للأبعاد البنائية والسمات التشغيلية للتنظيم . فالشىء المقبول بالنسبة لشخص ما قد يكون محبطاً ومضعفاً لآخر . و يتعين على المديرين، مرة أخرى، أن يتقصوا و يتحققوا من الاستجابات السلوكية للمرؤوسين ليعرفوا الكيفية التى يستجيبون بها لحجم المنظمة ودرجة الرسمية بها والسلطة والرقابة والظواهر الأخرى المرتبطة ببنية المنظمة .

رابعا : هناك شواهد تؤيد الرأى القائل بضرورة وجود تصميمات متعددة فى المنظمات . فالتنظيم الأوحد السائد متحجر، وعمومى فى طبيعته، و يصعب تطبيقه، إذا سلمنا بأن أبحاث لورنس ولورش وود وورد تتسم بالصحة، فتصاميم وحدة البيع تختلف عن تصاميم وحدة البحث والتطوير فى المنظمات الفعالة . وفى ذلك بعض الشواهد الهامة التى تبرر ضرورة أخذ التصاميم المتعددة فى الاعتبار .

اخيرا، من المستحيل عمليا أن تلائم أى منظمة بين حاجات ومهارات واتجاهات العاملين فيها وتصميمها التنظيمى . و بدلا من ذلك ينبغى علينا أن نتحدث عن أفضل طريقة للتلاؤم بين منظمة معينة والعاملين فيها . كما أننا بحاجة إلى الحديث عن تلاؤم التصميمات بالصورة التى تحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية بوجه عام؛ إذ أن الادعاء بتحقيق هذه الأهداف كاملة أو تاييد هذا الاتجاه يعنى العودة إلى المبادىء التقليدية والنماذج السلوكية العامة التى يقترحها السلوكيون . فمن الضرورى إذن النظر إلى التصميم التنظيمى كوسيلة لتحقيق أهداف متعددة والا يتم اختيار التصميم إرضاء للعاملين أو كسبا لأرباح إضافية أو إرضاء لمجلس إدارة المنشاة .

موجـــز للمـــدير :

١ ـ يبدو أن للمداخل الموقفية للتصميم التنظيمى معنى ومغزى أكثر مما للمداخل العامة أو الجامدة . و يتمثل جانب القوة للمدخل الموقفى فى تركيزه على معرفة العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم و بين التنظيم ككل و بيئته . و يتضمن هذا المدخل متغيرات متعددة تشمل دراسة البيئة الاستراتيجية، والتقنية أو أخذها فى الاعتبار على الأقل .

٢ ـ يشير مدخلنا للتصميم الموقفى إلى التأثير الكبير للبيئة الخارجية على التنظيم . وتشمل البيئة العامة التى تؤثر على المنظمات ـ العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والموارد . إضافة إلى تلك القوى، تتأثر أى منظمة ببيئة عملها المتفردة والتى تشمل عملاءها والموردين والمنافسين واللوائح المنظمة للنشاط الصناعى الذى تعمل فيه والمسائل التقنية ذات العلاقة ـ أى كل العوامل التى تؤثر بصورة مباشرة على النشاطات الداخلية للمنظمة باعتبارها جزءا فرعيا متفردا من البيئة العامة .

٣ ـ تمثل درجة التغير (مستقرة/متقلبة)، ودرجة التعقيد (بسيطة/معقدة)، بعدين رئيسين لبيئة العمل، يتعين على المديرين أخذهما فى الاعتبار . و يحدد هذان البعدان ـ مجتمعين ـ مدى الغموض فى البيئة، وهو أحد العوامل التى تؤثر فى الأهداف والبنية التنظيمية وسلوك الأفراد فى المنظمات .

٤ ـ تحدد الاستراتيجية الاتجاه الذى تسير فيه المنظمة . وتنبثق عن الاستراتيجية الخطط المختلفة التى توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المقررة . وقد أكد شاندلر فى أبحاثه حول المنظمات قيمة المنهج الذى يقول : إن «البنية التنظيمية تتحدد تبعا للاستراتيجية» .

٥ ـ تشكل التقنية (التقنيات) المستخدمة فى المنظمة جوهر العملية التحو يلية فيها. وتتأثر التقنية، من حيث تصنيفها إلى وسيطة ومتصلة ومكثفة، ببيئة العمل التقنية وتؤثر فى نفس الوقت على بنية المنظمة، بل إن التقنية فى الواقع، تفرض قيودا معينة على البنية التنظيمية التى تنشأ.

٦ ـ المتغيرات الموقفية الرئيسية ـ البيئة والاستراتيجية والتقنية ـ متغيرات قرينية مرتبطة بالنتائج السلوكية. فأبحاث بيرنز واستوكر ولورنس ولورش وو ود وورد هى الأعمال الأولى التى لفتت الانتباه إلى موضوع التصميم التنظيمى على أساس الموقف. وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أن هناك تصاميم مختلفة تتناسب فى الواقع مع مختلف البيئات والنظم الفرعية والأفراد والتقنيات والمهام التنظيمية، وكما هو الحال فى كل أعمال البحث، فهناك من ينتقد التصور العام، والقياس التشغيلى، والنتائج التى توصل إليها الباحثون الموقفيون. على أننا نعتقد أن هؤلاء الرواد قد عالجوا التعقيدات المرتبطة بالمواقف المحتملة بنجاح، ولا بد للمديرين الذين يواجهون بمشكلات تتعلق بالتصميم التنظيمى من دراسة أعمالهم.

٧ ـ يفترض نهجنا المعاصر للتصميم التنظيمى أن المنظمات ستتطور من تنظيمات وظيفية بسيطة إلى تركيبات معقدة منظمة على أساس المنتج،كلما تطورت بيئاتها من بسيطة مستقرة إلى معقدة متغيرة. و يشير هذا الاطار ـ ضمنيا ـ إلى أن النظام البيروقراطى يتناسب أيضا مع المنظمات التى تعمل فى بيئات بسيطة ومستقرة بالرغم من تركيزه الشديد على التنظيم الوظيفى.

٨ ـ من أشكال التنظيم المستحسنة فى كثير من منظمات اليوم المصفوفة التنظيمية،خاصة بالنسبة للمنظمات التى تعمل فى بيئات معقدة ومتقلبة. تتألف المصفوفة، فى الأساس، من تنظيم يقوم على أساس المنتج ركب فى تنظيم وظيفى. و يركز الاعتماد المتبادل ومشاركة السلطة والطاقة المتنامية لتدفق المعلومات وترشيد النفقات والأدوار المتغيرة للمديرين المختلفين، الانتباه على المزايا الفريدة للمصفوفة.

٩ ـ يتعين على المديرين المشاركين فى القرارات المتعلقة بالتصميم التنظيمى أن يكونوا «مشخصين» وأن يقوموا بمراجعة درجة التمايز والتكامل فى التصميمات المطروحة أمامهم وتكاليفها والفوائد التى تعود فيها. كما ينبغى موازنة هذه العوامل على ضوء النتائج السلوكية المرغوب فيها. على أن الفشل فى التشخيص سيؤدى فى الغالب إلى عجز فى التعامل مع التغييرات التى تحدث بصفة مستمرة فى المنظمات والبيئات والأفراد.

١٠ ـ لا يوجد تصميم تنظيمى واحد هو الأفضل على الاطلاق، وليس منظوراً أن يبرز إلى الوجود مثل ذلك التصميم. فالتنظيم الأفضل بالنسبة للمنظمة وإدارتها والعاملين فيها يتغير بمرور الزمن. و بناء على ذلك ينبغى أن يكون المديرون متفتحين ومتقبلين للترتيبات الجديدة والمقترحات المختلفة؛ إذ أن أفضل أعمال البحث حول التصميم التنظيمى قد أثبتت أن قابلية التكيف فى صيغة استراتيجيات التنظيم العضوى فعالة فى بعض الأوضاع، فيما يكون التنظيم الميكانيكى هو الأفضل فى أوضاع أخرى. إلى جانب ذلك، هناك استراتيجيات أخرى تقع بين هاتين الاستراتيجيتين يلزم أخذها فى الاعتبار أنشأها مديرون أكثر ذكاء وأعلى ثقافة ومعرفة وتفوقا.

أسئلة للمراجعة :

١ ـ ما الفرق بين التصميم التنظيمى والبيئة التنظيمية؟

٢ ـ ما هى الحجج التى تدعم بها ترجيحك للمداخل الموقفية للتصميم التنظيمى على الطريقة الوحيدة المثلى للتنظيم؟

٣ ـ بينما يتفق العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون على أن البيئة عنصر غالب فى عملية تصميم المنظمات، لا يوجد اتفاق حول إمكانية اختزال التعقيدات فى البيئة إلى مصفوفة ثنائية (بسيطة/معقدة ـ مستقرة/متقلبة). ناقش هذه العبارة مع إيراد الحجج التى تدعم موقفك.

٤ ـ لماذا يكون من المعقول أن نفترض إمكانية تنظيم بعض وحدات المنظمة تنظيما ميكانيكيا وتنظيم وحدات أخرى تنظيما عضو يا؟

٥ ـ هل تستطيع تحديد وضع معين لا يكون التنظيم فيه وفقا لاستراتيجية المنشأة؟

٦ ـ ما هى العوامل المحددة للتقنية كعامل موقفى فى تصميم التنظيم؟

٧ ـ ما هى السمات الايجابية والسلبية المرتبطة بالوظيفة الحدودية فى المنظمة من وجهة نظر من يشغل الوظيفة فى المنظمة ؟

٨ ـ بصفتك مستشارا فى إحدى المنظمات، ماهى التحذيرات التى تقدمها لأحد المديرين التنفيذيين لمنظمة كبرى يعتزم تغيير التنظيم المصفوفة لمنظمته ؟

٩ ـ ما هو الدور أو الوظيفة التى ترى أنها أكثر صعوبة فى تصميم المصفوفة ؟

١٠ ـ ما هى العلاقة بين الهيكل التنظيمى ونظام الاتصال؟ وبين الهيكل التنظيمى وعملية اتخاذ القرارات ؟

حالة دراسية فى التصميم التنظيمى

مستشفى هيوستن التذكارى (Houston Memorial Hospital)

كلما توسعت المستشفيات فى خدماتها أصبحت أكثر تخصصا، وفى أغلب الحالات، أكثر تعقيدا. وقد كان للتوسع الذى طرا فى خدمات مستشفى هيوستن التذكارى من وجهة نظر نورا روجرز مديرة المستشفى، عدد من السلبيات التنظيمية. وتعتقد مديرة المستشفى أن قدرة المستشفى على تنسيق العناصر اللازمة لتقديم خدمات الرعاية الصحية الفعالة للمرضى قد اضمحلت، نظرا لتضاعف حجمها خلال السنوات الثلاث الماضية.

نظرا لهذا التوسع السريع فقد بدأ مستشفى هيوستن التذكارى يفكر فى التحول إلى تنظيم وظيفى التوجه، أى تجميع النشاطات وفق المهام الرئيسية، مثل: النشاطات التأهيلية والمالية ورعاية المرضى والخدمات المهنية، إلا أن هذا التنظيم لن يتبع بكامله فى بعض الحالات، مثل خدمات التمريض. فخدمات التمريض ـ حاليا ـ عبارة عن خليط من التنظيم على أساس العمليات والمواقع ونوع الخدمة. فبينما نجد فى ثلاثة نشاطات تمريضية عناصر التنظيم على أساس العمليات، الجراحة والولادة وخدمات الطوارىء، نجد أن مراكز التمريض، حيث يتلقى المرضى العناية لمدى ٢٤ ساعة، قد تم تجميعها فى الأصل على أساس المواقع (أى الدور الثالث، جناح فوندرن وجناح ايلر). فيما يتم التخصص فى الخدمة على أساس تصنيفها إلى توليد وجراحة أو نوع الخدمة الطبية للمريض.

خطة لاعادة التنظيم :

ارتأت نورا أنه من المناسب إعادة تنظيم المستشفى كله بالتحول من التنظيم المختلط المكون من العمليات والمواقع ونوع الخدمة ـ والمتبع فى خدمات التمريض ـ إلى ما تسميه بالتنظيم الادارى الموحد. و يتحقق ذلك عن طريق تحو يل النشاطات الحالية المنظمة على أساس وظيفى وتسلسل العمليات إلى نشاطات مجمعة على أساس نوع الخدمة أو الموقع. وقد افترض أن مثل هذا التغيير فى التنظيم سيعزز اللامركزية فى أعمال المستشفى، وتفو يض السلطة إلى الوحدات الفرعية. وتتمثل الميزة الرئيسية لخطة إعادة التنظيم المقترحة، وفق رأى نورا، فى أن التكامل فى النشاط سيكون فى أدنى مستو يات التنظيم، مما يزيد من فرصة تنسيق النشاطات فى المستوى التنفيذى المباشر. وتعتقد نورا أنه ما لم يتم دفع نقطة التكامل إلى «أسفل» التنظيم فان انخفاض الكفاية فى العمل، وانخفاض الروح المعنو ية للعاملين، ستصبح مشكلات كبرى بالنسبة لهذا المستشفى الآخذ فى التوسع.

النتائج المتوقعة لاعادة التنظيم :

استخدمت نورا خدمات التمريض لايراد أمثلة للنتائج المتوقعة من التغيير فى التنظيم. وترى نورا أن التنظيم الجديد سيوفر قدرا أكبر من تفو يض السلطة لرؤساء الممرضين الذين سيكون اثنان أو ثلاثة منهم مسئولين عن كل مائة سرير. كما ستكون هناك رئيسة تمريض لكل قسم علاجى تكون فى خدمة كل مائة سرير أى «مستشفى مصغر»، على أن يكون رؤساء الممرضين ورئيسة التمريض بالقسم العلاجى متخصصين فى فروع الطب التى تتناسب مع المرضى الذين يتلقون العلاج فى وحداتهم. لن يكون لمديرة التمريض سلطة تنفيذية مباشرة على الممرضات العاملات فى وحدات المائة سرير. وبدلا من ذلك ستركز جهودها فى تعيين وتدريب كادر مؤهل من الممرضات، وتقو يم مستوى الرعاية الصحية للوحدة، وإنشاء جسور للاتصال بين الوحدات المختلفة.

يتمثل اهم تغيير اجرى فى الهيئة الطبية فى إنشاء وظيفة «منسق ومستشار طبى» لكل وحدة تتكون من مائة سرير يقوم بالواجبات التالية :

١ ــ تقديم المشورة والنصح لهيئة التمريض فى المسائل العلاجية والمرتبطة بالتخصص .

٢ ــ التنسيق بين الوحدة والأطباء الذين يوجهون بدخول المرضى للوحدة .

٣ ــ المشاركة فى إدارة الوحدة بالتعاون مع رئيسة التمريض فى الوحدة، ومساعد مدير المستشفى .

يتولى وظيفة المنسق والمستشار احد الأطباء الشباب ممن أكمل فترة التخصص الأول وتتوافر لديه القدرة للقيام بهذا الدور التكاملى الهام لبعض الوقت وليس على أساس التفرغ .

السلطة الوظيفية :

افترضت نورا أن السلطة الوظيفية مسألة أساسية فى خطة إعادة التنظيم . وتتمثل السلطة الرئيسية بالطبع فى استخدام «سلسلة الأوامر» حيث يكون المشرفون التنفيذيون مسئولين عن عمل المستشفى،فيما يمارس الاستشاريون السلطة الاستشارية التى تستند إلى المعرفة وتستخدم بصفة استشارية فقط. فنظرا لصعوبة التمييز بوضوح بين التنفيذيين والاستشاريين، ولوجود صراعات معروفة بين المشرفين التنفيذيين والاستشاريين فان «السلطة الوظيفية» التى تتألف من مزيج من السلطة التنفيذية والاستشارية هى الأنسب . فعندما يفوض مشرف ما جزءاً من سلطته الوظيفية، فانه يحدد قدرا معينا من السلطة و يمنحه لاستشارى متخصص،فيما يكون الاستشارى المتخصص بحاجة إلى سلطة رسمية فى مجال النشاط الذى تم تفويضه فيه أكثر من حاجته إلى سلطة استشارية فقط.

للمرؤوس ــ فى التنظيم الوظيفى ــ رئيسان مباشران : يهتم أحدهما بالمسائل العامة فيما يتركز اهتمام الأخر على المسائل التخصصية . فالمرضة بالمستشفى مسئولة لدى مشرفة التمريض بالنسبة للمسائل العامة وللطبيب بالنسبة للمسائل الطبية المتخصصة .

التصميم التنظيمى المقترح :

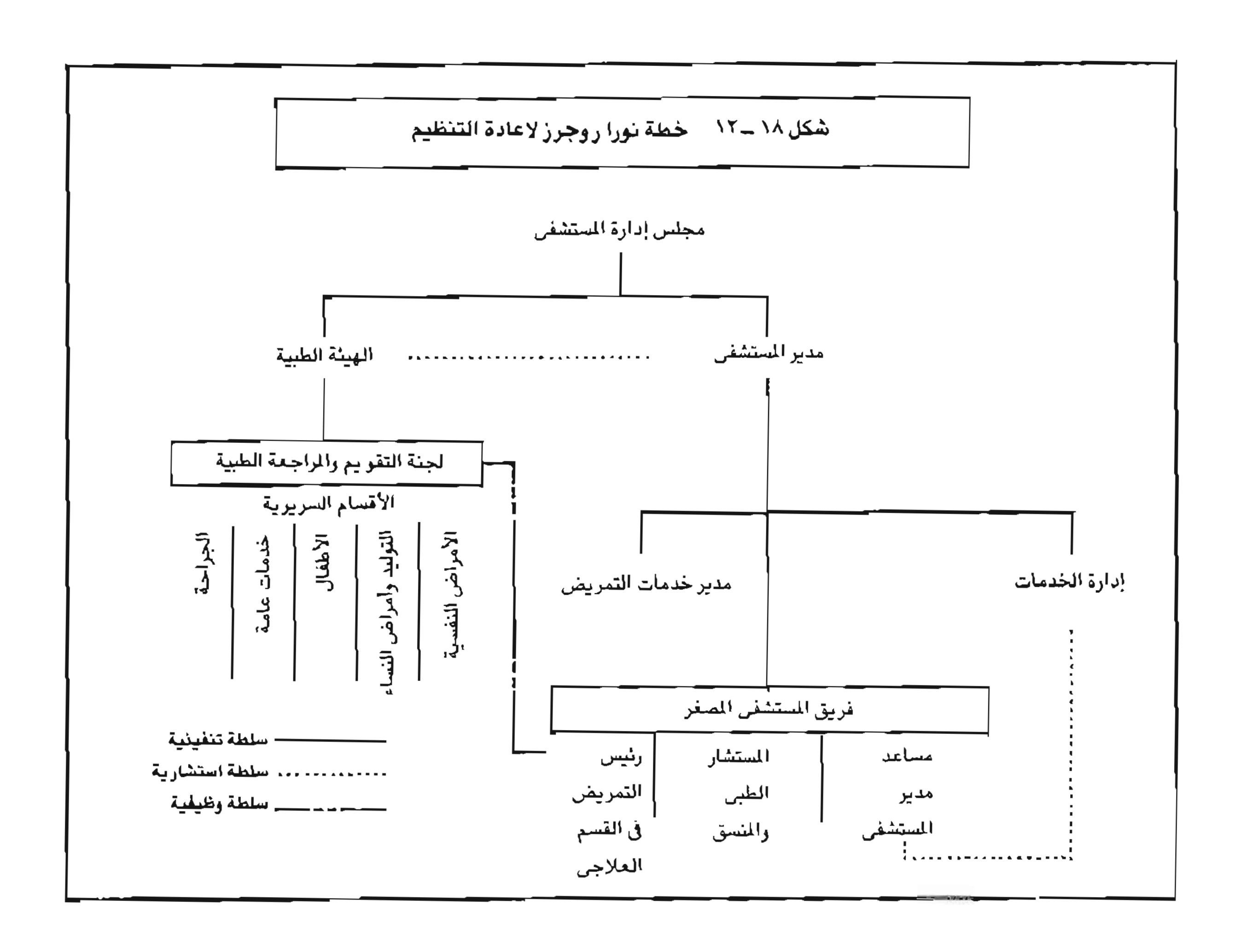
يبرز شكل (١٨ ــ ١٢)، الذى يعرض ملخصا لخطة نورا لاعادة التنظيم، مفهوم السلطة الوظيفية . ولهذه الخطة مزاياها وعيوبها التى يتعين على نورا تحديدها وعرضها على مجلس إدارة المستشفى فى اجتماعه القادم .

أسئلة إرشادية :

١ ــ ما المقصود بفكرة التكامل التى عرضت فى هذه الحالة ؟

٢ ــ هل استفادت نورا من المدخل الموقفى فى قرار إعادة التنظيم؟ وضح ذلك .

٣ ــ ما هى مزايا وعيوب خطة نورا لاعادة التنظيم ؟


شكل ١٨ ـ ١٢ خطة نورا روجرز لاعادة التنظيم
مجلس إدارة المستشفى
الهيئة الطبية
مدير المستشفى
لجنة التقويم والمراجعة الطبية
الأقسام السريرية
الأمراض النفسية
التوليد وأمراض النساء
الأطفال
خدمات عامة
الجراحة
مدير خدمات التمريض
إدارة الخدمات
فريق المستشفى المصغر
مساعد مدير المستشفى
المستشار الطبى والمنسق
رئيس التمريض فى القسم العلاجى
سلطة تنفيذية
سلطة استشارية
سلطة وظيفية

تمرين تجريبى
المدخل المعاصر للتصميم التنظيمى

الغرض من التمرين : تبيان مفاهيم المدخل الموقفى للتصميم التنظيمى

المعرفة المطلوبة :

أن يكون القارىء ملما بالمسائل والمفاهيم والمشكلات المرتبطة بالنظرية الموقفية للتنظيم، خاصة التنظيم (المصفوفة).

كيفية إعداد التمرين :

شكل مجموعات كل منها من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء التمرين الذى يستغرق ما بين نصف الساعة، وخمس وأربعين دقيقة. يجب فصل المجموعات عن بعضها و يطلب من كل مشارك التحدث مع أفراد مجموعته فقط. يطلب من كل شخص ـ قبل تكوين المجموعات ـ أن يؤدى التمرين بمفرده ثم ينضم إلى مجموعته للوصول إلى قرار موحد.

التمرين :

شركة الكيماويات البترولية، شركة كبرى متعددة الجنسيات، تعمل بنجاح فى مجال صناعة المواد الكيماوية، يقع مركزها الرئيسى بمدينة شيكاغو بولاية الينوى. تنقسم الشركة ـ جغرافيا ـ إلى ستة فروع : الولايات المتحدة، وأوربا، وافريقيا، وأمريكا اللاتينية، وكندا، والشرق الأقصى. وتنتشر مصانعها الرئيسية فى اثنى عشر قطرا. يختلف تنظيم كل فرع عن الفروع الأخرى كانعكاس للاختلافات فى النواحى الاقتصادية والخصائص المحلية لكل قطر من تلك الأقطار و يوضح شكل (١٨ ـ ١٣) فرع الولايات المتحدة، موضوع هذا التمرين.

يقوم الهيكل الأساسى لفرع الولايات المتحدة على أساس وظيفى يتكون من إدارات منفصلة للتسويق والانتاج والبحث والتطوير ووحدات استشارية مختلفة. تم توحيد منتجات الشركة، التى تبلغ سبعة وعشرين منتجا، فى ثمانى وحدات عمل رئيسية = الكيماويات غير العضوية، والكيماويات العضوية، والبلاستيك والمنتجات الفولاذية، والأصباغ والبويات، ومنتجات الرعاية الطبية، والمنتجات الزراعية والسلع الاستهلاكية. ولتمييز هذه النشاطات ووحدات العمل، هناك ثمانية مديرين لوحدات العمل. ومديرون لتطوير المنتج، ومجموعة من المديرين للبحث والتطوير، ومجموعة مديرين للخدمات الفنية، وسبعة وعشرون مديرا للمنتج، ومديرون لتطوير المنتج، ومديرون لبحث وتطوير المنتج، ومديرون للخدمات الفنية للمنتج.

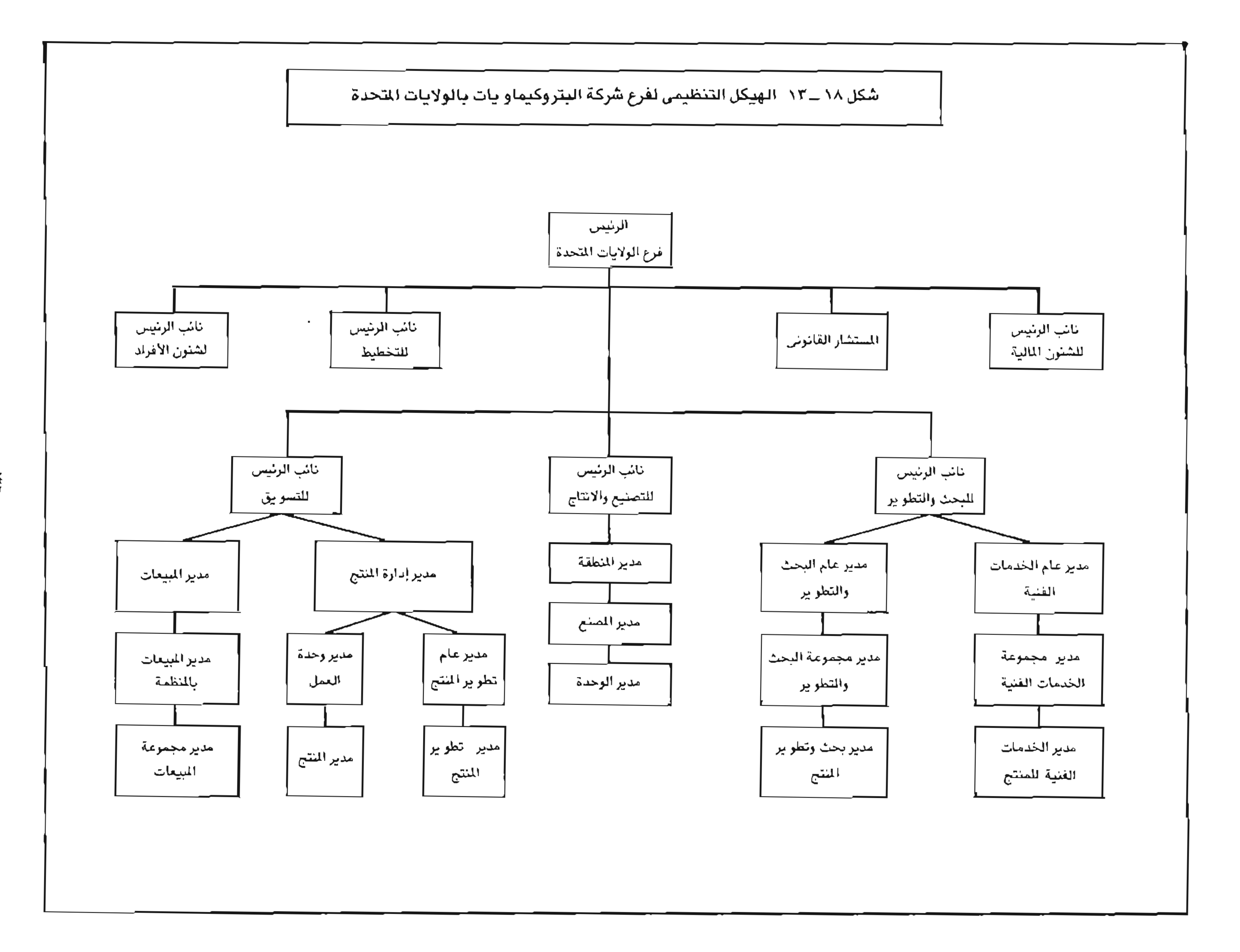
يمثل أداء مديرى وحدات العمل ومديرى المنتج عاملا رئيسيا فى نجاح عمليات الشركة. و يتولى مدير وحدات العمل الثمانية، فى الواقع، مسئولية نشاط إنتاجى محدد، حيث يكون كل واحد منهم مسئولا عن مجموعة من المنتجات. يتعين على كل من هؤلاء المديرين أن يعمل بالتعاون مع نظرائه فى المبيعات والانتاج والبحث والتطوير، و يعهد لكل منهم مسئولية تحقيق أرباح بالنسبة للمنتجات التى تقع تحت مسئوليته، ولكن لا يملك السلطة الرسمية على ممثلى الوحدات الوظيفية الأخرى. ولمديرى المنتج أيضا نفس الترتيبات والمسئوليات ولكنها بالنسبة لكل منتج على حدة. و بينما توجد لمديرى المنتج مسئوليات عامة، نجد أن واجبات نظرائهم فى الوحدات الوظيفية محدودة. و يتولى مدير تطوير المنتج مسئولية ترويج وتطوير المنتج بالنسبة للمنتجات الجديدة والسابقة، فيما يكون لمديرى بحث وتطوير المنتج مسئولية التجارب المختبرية للمنتجات الجديدة، ولمديرى الخدمات الفنية مسئولية حل المشكلات المرتبطة بالزبائن فيما يتعلق بالمنتجات الموجودة.

توصل رئيس الفرع إلى تحديد مشكلتين رئيسيتين يواجههما الفرع من خلال تحليل أداء الفرع للسنوات القليلة الماضية، تتمثلان فى : تصاعد حدة التنافس الخارجى، والصراعات المتكررة بين الوحدات الوظيفية. وأملا فى التخلص من هاتين المشكلتين، يعتزم رئيس الفرع إعادة التنظيم والتحول إلى تصميم المصفوفة.

إرشادات لأداء التمرين :

١ ـ على أعضاء المجموعة كأفراد مراجعة هذه المعلومات ودراسة شكل ١٨ ـ ١٣ لاعداد تنظيم مصفوفى للفرع.

٢ ـ كمجموعة : الوصول إلى نفس القرار وعرض ما اتفقت عليه المجموعة على كل المشاركين فى التمرين.



شكل ١٨ ـ ١٣ الهيكل التنظيمى لفرع شركة البتروكيماويات بالولايات المتحدة

Notes :

1. John Naisbitt, **Megatrends** (New York: Wamer Books, 1982), p. 190.
2. Fremont S. Kast and James E. Rosenzweig, **Contingency Views of Organization and Management** (Chicago: SRA, 1973), p. 313.
3. Tom Burns and G. M. Stalker, **The Management of Innovation** (London: Tavistock, 1961).
4. Ibid., p. 78.
5. Ibid., p. 83.
6. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Organization and Environment** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1969).
7. Henry L. Tosi, Ramon Aldag and Ronald Storey, "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Scale," **Administrative Science Quarterly**, January 1973, pp. 27–36.
8. H. Kirk Downey, Don H. Hellriegel, and John M. Slocum, Jr., "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application," **Administrative Science Quarterly**, December 1975, pp. 613–29.
9. Charles Perrow, **Organizational Analysis: A Sociological View** (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970).
10. For research studies of boundary - spanners in organizational settings, see Robert T. Keller and W. E. Holland, "Boundary–Spanning Roles in a Research and Development Organization: An Empirical Examination," **Academy of Management Journal**, June 1975, pp. 388–93; James A. Wall and J.Stacy Adams, "Some Variables Affecting a Constituent's Evaluation of and Behavior Toward a Boundary Role Occupant," **Organizational Behavior and Human Performance** June 1974, pp. 390–408.
11. See J. Stacy Adams, The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). pp. 1175–99; R. Katz and M. L. Tushman, "A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development," **Academy of Management Journal**, September 1983, pp. 437–56.
12. See Robert T. Keller, Andrew D. Szilagyi, and W.E. Holland, "Boundary Spanning Job Characteristics and Job Satisfaction," **Human Relations**, 1976, pp. 699–716; Michael L. Tushman and Thomas J. Scanlan, "Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals," **Academy of Management Journal**, March 1981, pp. 83–98.
13. James D. Thompson, **Organizations in Action** (New York: McGraw–Hill, 1967), p. 20.
14. A. D. Chandler, **Strategy and Structure** (Cambridge: Mass: MIT Press, 1962).
15. J. R. Galbraith and D. A. Nathanson, **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process** (St. Paul, Minn.: West, 1978), pp. 12–16; Peter H. Grinyer and Masoud Yasai–Ardekani, "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy," **Academy of Management Journal**, September 1961, pp. 471–86.
16. Chandler, **Strategy and Structure**, p. 15.
17. See Galbraith and Nathanson, **Strategy Implementation**, p. 17; J. D. Daniels, R. A. Pitts, and M.J. Tretter, "Strategy and Structure of U.S Multinationals: An Exploratory Study," **Academy of Management Journal**, June 1984, pp. 292–307; R.M. Kanter and J. D. Buck, "Reorganizing Part of Honeywell: From Strategy to Structure," **Organizational Dynamics**, Winter 1985, pp. 5–25.
18. Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977). p. 32.
19. Thompson, **Organizations in Action**, pp. 15–18.
20. D. J. Hickson, D.S. Pugh, and D.C. Pheysey, "Operations Technology and Organizational Structure: A Reappraisal," **Administrative Science Quarterly**, 1969, pp. 378–97.

21. Joan Woodward, **Industrial Organization: Theory and Practice** (London: Oxford, 1965).

22. For discussion of technology, see E.D. Chapple and Leonard R. Sayles, **The Measures of Management** (New York: Macmillan, 1961); Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," **American Sociological Review,** 1967, pp. 194–208; D.S. Pugh, David Hickson, Robert Hinings, and Chris Turner, "Dimensions of Organization Structure," **Administrative Science Quarterly,** 1968, pp. 65–105; Thompson, **Organizations in Action.**

23. E.D. Chapple and Leonard R. Sayles, **The Management of Management** (New York: Macmillan, 1961), p. 34.

24. Woodward, **Industrial Organization,** P. 71.

25. See J. Alexander and W.A. Randolph, "The Fit Between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Units," **Academy of Management Journal,** December 1985, pp. 844–59; J. Child and R. Mansfield, "Technology, Size and Organization Structure," **Sociology.** 1972,pp. 369–93; S. Paulson, "Organizational Size Technology, and Structure: Replication of a Study of Social Service Agencies Among Small Retail Firms," **Academy of Management Journal,** June 1980, pp. 341–47; A.H. Van De Ven and A. L. Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure," **Administrative Science Quarterly,** 1974, pp. 183–97, M. Whithey, R. L. Daft, and W. H. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale," **Academy of Management Journal,** March 1983, pp. 45–63.

26. D.N. Rousseau, "Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation," **Organizational Behavior and Human Performance,** June 1977, pp. 18–42.

27. R. Cooper and M. Fosta, "Sociotechnical Systems," **American Psychological Review,** 1971, pp. 467–74; J.A. Pearce and F. R. David, "A Social Network Approach to Organizational Design–Performance," **Academy of Management Review,** July 1983, pp. 436–44.

28. L.E. Davis, "Job Satisfaction – A Sociotechnical View," **Report** 575–1–69 (Los Angeles: University of California, 1969), p. 8; E.L. Trist and L. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of Long–Wall Method of Goal–Setting," **Human Relations,** 1951, pp. 3–38.

29. Robert Duncan, "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer," **Organizational Dynamics,** Winter 1979, pp. 59–80.

30. S.M. Davis and Paul R. Lawrence, **Matrix** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1977).

31. Paul R. Lawrence, Harvey Kolodny and Stanley Davis, The Human Side of the Matrix," **Organizational Dynamics,** Summer 1977, pp. 43–61.

32. Davis and Lawrence, **Matrix,** Chapter 6.

33. See P. K. Mills, J. L. Hall, J. K. Leidecker, and N. Margulies, "Flexiform: A Model for Professional Service Organizations," **Academy of Management Review,** January 1983, pp. 118–31; John J. Pascucci, "The Emergence of Free–Form Management," **Personnel Administration,** September–October 1968, pp. 33–41; Thomas O'Hanlon, "The Odd News About Conglomerates," **Fortune,** June 1967, pp. 175–77.

34. Dalton E. McFarland, **Management** (London: Macmillan, 1970), p. 286; J.M. Stengrevics, "Managing the Group Executive's Job, **Organizational Dynamics,** Winter 1984, pp. 19–32.

35. See L. L. Cummings and Chris J. Berger, "Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance?" **Organizational Dynamics,** Autumn 1976, pp. 34–49.

36. F. T. Evers, J. M. Bohlen, and R.D. Warren, The Relationship of Selected Size and Structure Indicators in Economic Organizations," **Administrative Science Quarterly,** June 1976, pp. 326–42.

37. See Daniel Brass, "Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance," **Administrative Science Quarterly;** September 1981, pp. 331–48; Lyman W. Porter and Jacob Siegel, "Relationships of Tall and Flat Organizational Structures to the Satisfaction of Foreign Managers," **Personnel Psychology,** Fall 1965, pp. 379–92.

38. Jerald Hage and Michael Aiken, "Relationships of Centralization to Other Structural Properties," **Administrative Science Quarterly.** June 1976, p. 79.

Additional References :

ALDRICH, H., and D. HERKER, "Boundary Spanning Roles and Organization Structure." **Academy of Management Review.** April 1977, p. 217-30.

BLAU, P. M., and R. A. SCHOENHERR. **The Structure of Organizations.** New York: Basic Books, 1971.

BOBBITT., H. R., and J. D. FORD. "Decision Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure." **Academy of Management Review,** January 1980, pp. 13-23.

CHILD, J. "Managerial and Orgánizational Factors Associated with Company Performance. Part I. A Contingency Analysis," **Journal of Management Studies,** 1975, pp. 175-89.

- . "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Part II: A Contingency Analysis," **Journal of Management Studies,** 1975, pp. 12-27.

DOWNEY, H. K., and R. D. IRELAND. "Quantitative Versus Qualitative Environmental Assessment in Organizational Studies." **Administrative Science Quarterly,** December 1979, pp. 630-37.

DU BICK, M. "The Organizational Structure of Newspapers in Relation to Their Metropolitan Environment." **Administrative Science Quarterly,** September 1978, pp. 418-34.

FREDRICKSON, J. W. "The Strategic Decision Process and Organizational Structure," **Academy of Management Review,** April 1986, pp. 280-97.

GALBRAITH, J. W. **Organization Design.** Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1977.

GEERAERTS, G. "The Effect of Ownership on the Structure of Small Firms." **Administrative Science Quarterly,** June 1984, pp. 232-37.

GERWIN, D. "The Comparative Analysis of Structure and Technology: A Critical Reappraisal." **Academy of Management Review,** January 1979, pp. 41-51.

HARVEY, E. "Technology and the Structure of Organizations," **American Sociological Review,** 1968, pp. 249-58.

JACKSON, J. H., and C. P. MORGAN. **Organizations Theory.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

KATZ. D., and R. L. KAHN. **The Social Psychology of Organizations,** 2nd ed. New York:John Wiley, 1978.

KATZ. D., R. L. KAHN. and J. S. ADAMS, eds. **The Study of Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KELLER, R. T., J. W. SLOCUM, JR., and G. I. SUSMAN, "Uncertainty and Type of Management System in Continuous Process Organizations," **Academy of Management Journal,** 1974, pp. 56-68.

MILES, R. E., and C. C. SNOW. **Organizational Strategy, Structure, and Process.** New York: McGraw.Hill, 1978.

MOBERG, D. J., and J. L. KOCH. "A Critical Appraisal of Integrated Treatments of Contingency Findings." **Academy of Management Journal,** 1975, pp. 109-24.

MOHR, L. B. "Organization Technology and Organizational Structure," **Administrative Science Quarterly,** 1971, pp. 444-59.

OSBORN, R. N., and J. G. HUNT. "Environment and Organization Effectiveness." **Administrative Science Quarterly.** 1974, pp. 231-46.

PITTS, R. A. "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design." **Academy of Management Review,** April 1980, pp. 203-10.

ROUSSEAU, D. M. "Assessment of Technology in Organizations: Closed Versus Open Systems Approaches." **Academy of Management Review,** October1979, pp. 531-42.

TOSI, H. L. **Theories of Organization,** Chicago: St. Clair Press, 1975.

WIELAND, G. F., and R. A. ULRICH. **Organizations: Behavior, Design, and Change.**Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1976.

YASAI-ARDEKANI, M. "Sructural Adaptations to Environments." **Academy of Management Review,** January 1986, pp. 9-21.

الجزء السادس

التغيير
والتطوير التنظيمى

إطار للتغيير والتطوير التنظيمي

أوردت مجلة وول ستريت (WSJ) الحوار التالى الذى جرى بين مدير ومديرة فى شركة الكوا للألمنيوم : الرجل «ترى هل دخول المرأة فى مجال الأعمال (التجارية) بدعة»، تجيب المرأة «هذا ما يجعلنى أحس بأننى أشبه براقصة الهولاهوب»[1]. لم يكن مثل هذا الحوار يسمح حتى وقت قريب فى دورة حول تدريب الحساسية فى شركة الكوا (Alca)، إحدى أكثر الشركات الأمريكية تمسكا بالتقاليد، والتى تعمل فى مجال صناعى تقليدى محكم.

مثلها مثل كثير من منافسيها، أدركت شركة الكوا أنها تعيش فى ظروف بدأ الطلب فيها ينكمش، وعليها أن تغير الطرق التى يؤدى بها النشاط فيها . وقد تمثلت إحدى الطرق التى اختارتها الشركة لمواجهة المنافسة المتعددة المصادر والجنسيات، فى إجراء تخفيض كبير فى عدد العاملين فيها واتباع أساليب إدارية أقل صرامة وأقل بيروقراطية مع من يبقى منهم .

فى بداية الثمانينيات، قامت إدارة الموارد البشرية فى الشركة بتصميم برامج عديدة لتدريب وتنمية مهارات العاملين، ركزت على المهارات التى يلزم تنميتها فى المديرين إذا ما أرادت الشركة الاستمرار فى نشاطها . وجه واحد من هذه البرامج لمديرى الادارة الوسطى والعليا بالشركة . ومن الجوانب التى حظيت باهتمام إدارة الشركة تعلم هؤلاء المديرين كيفية استيعاب النساء والأقليات فى النظام «العتيق»، فيما تركز حلقة دراسية أخرى، موجهة نحو مشرفى المستوى الأول، على كيفية حث العاملين على العمل وكيفية تفاعلهم مع رؤسائهم

بالرغم من أن مثل هذه الجهود التطويرية قد استخدمت منذ زمن طويل، وهى شائعة وسط شركات الخدمات وشركات صناعة السلع الاستهلاكية، إلا أنها ما زالت حديثة بالنسبة للشركات الصناعية التقليدية . وقد أصبحت الادارة العليا لشركة الكوا قلقة تجاه الشركات اليابانية المنافسة مما دفعها إلى اتباع بعض مبادىء الادارة لدى منافسيها .

يمثل التدريب على المهارات الادارية الجديدة جزءاً يسيراً من التغييرات التى تجرى فى شركة الكوا . فإلى جانب التدريب، قامت الشركة بتخفيض قطاع المديرين والمهنيين بنسبة ٢٠٪ لينخفض العدد الكلى إلى ٣٥٠٠ فقط، زيادة على ذلك، تم إلغاء مستويات تنظيمية عديدة حيث أصبح نواب الرئيس المشرفون على النشاطات الرئيسية مرتبطين برئيس الشركة مباشرة فيما ألغيت وظائف نواب الرئيس التنفيذيين .

أصبحت التغييرات التى أجريت فى الشركة واضحة بالنسبة للمديرين والمهندسين الذين لم يشملهم التخفيض . وقد لاحظ المديرون أنه لم يعد هناك عمل مريح، مما يعنى أنه أصبح لزاما على كل واحد أن يعمل بجد وسرعة . كما أن جلسات مراجعة الأداء، التى كانت تعقد عشوائيا دون انتظام قبل إعادة التنظيم، أصبحت الآن أمرا رسميا، وتتم فى دورة منتظمة بحيث يستطيع كل المديرين رصد ومتابعة أدائهم على ضوء أهداف مقررة سلفا .

أشار أحد مديرى المستوى الأول إلى أنه ربما كان ينتظر الاجابة حول مسألة تتعلق بالعمل لفترة سنة كاملة، دون أن يتلقى الاجابة من رئيسه قبل إعادة التنظيم . أما الآن، وبعد أن تلقى دورة تدريبية فى كيفية التأكيد على حقوقه، فقد أصبح أكثر عزما فى الضغط على رئيسه للحصول على الاجابات المطلوبة بصورة منتظمة حتى يتمكن من القيام بمسئولياته .

ماهى النتائج المترتبة على جهود التطو ير هذه ؟ لم يحن الوقت بعد لتقو يم أثر تلك الجهود على حيو ية و بقاء شركة الكوا . ولكن مع التزام رئيس الشركة ومديريها الكبار بالتغيير، لاحظ كثير من الناس أن الشركة تعمل بصورة أفضل بكثير مما كانت عليه من حيث حجم العمل ونوعيته وكفاءته . كما أن جهود التطو ير الواسعة النطاق ستساعد الشركة فى استقطاب أعداد متزايدة من النساء والأقليات فى مستو يات الادارة المختلفة .

سنعرض فى هذا الفصل إطارا أساسيا لفهم التغيير والتطو ير التنظيمى . ومرة أخرى، لعله من المناسب فى هذا المقام التنبيه إلى أنه إذا وجد نموذج مثالى يمكن تطبيقه على كل أنواع المنظمات، فمن السهولة بمكان اقناع المديرين بأن التغيير شىء لابد منه، وأن تطبيق مبادىء ذلك النموذج سيحقق بالتأكيد نتائج إيجابية . على أن الأمر خلاف ذلك بالطبع، إذ أن النموذج الذى يعرض هو عبارة عن إطار مقترح لعرض أفكارنا واقتراحاتنا عن التغيير والتطو ير التنظيمى . سننتقل وسنركز اهتمامنا فى الفصل التالى، على مناقشة استراتيجيات التغيير الفردى والجماعى والتنظيمى .

أهداف التغيير والتطو ير التنظيمى :

ترتبط جهود التغيير والتطو ير التنظيمى، بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية . فقد تكون الأهداف فى بعض الحالات مكتو بة إلا أنه ومن الممكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة . ومن الأهداف الشائعة والمعروفة ــ الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة .

هناك اختلاف بين الباحثين والمديرين حول الطريقة المثلى لدراسة التغيير التنظيمى : فمنهم من يرى أن مصطلح التطو ير التنظيمى (O.D) يصف عملية إدارة التغيير . وقد ذهب هؤلاء ــ أيضا ــ إلى عرض التطو ير التنظيمى كفرع من فروع المعرفة نشأ حديثا و يتجه لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات فى التكيف مع التغيير[٢] . **وتعرض العبارة التالية تفسيرا للتطو ير التنظيمى أكثر شمولا مما سبق ذكره** :«التطو ير التنظيمى عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية» .

وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت، على أن يتم ر بط تلك الجهود بمهمة المنظمة[٣] .

يوضح هذان التفسيران للتطو ير التنظيمى، علاقته بالتغيير التنظيمى . و يستفيد المديرون الذين يعملون فى إدارة التغيير بالكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التى اقترحها أساسا خبراء التطو ير التنظيمى . وعلى ذلك، فاننا نعتزم مناقشة التغيير التنظيمى فى سياق التطو ير التنظيمى . و يجب ألا يفهم من ذلك أننا نسلم بأن التغيير أو التطو ير التنظيمى علم قائم بذاته أو حتى علم ناشىء أيضا، إذ أننا نعتقد أن التغيير والتطو ير جزء من مجال السلوك التنظيمى . و يجب ألا يستهوى المديرين مصطلح علم، أو حقل دراسى، الذى يعنى ضمنا وجود إجابات قاطعة لمسائل محددة . إذ أنهم يعرفون أن الاجابات القاطعة مضللة فى حالة اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير والتطو ير التنظيمى .

هناك عدد من الأهداف العريضة، المتضمنة فى الأهداف المحددة للتغيير التنظيمى والتطو ير التنظيمى وتشمل الآتى :

١ ــ يجب أن يركز التغيير والتطو ير، حيثما كان ضرور يا، على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها .

٢ ــ يجب أن يهدف البرنامج (للتغيير والتطو ير) إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة .

٣ ــ لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لاحداث تغيير فى المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة .

٤ ــ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردى يرتقيان بالقدر الذى يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

توصى هذه الفرضيات الأر بع بوجود منظور انتقائى للتطو ير والتغيير التنظيمى، يشتمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات . وهذا هو عكس المنظور المفرد الذى يرى أن من الممكن التوصل إلى حل أى مشكلة عن طريق تدريب الحساسية أو وضع الأهداف أو بامتداح

الأداء المتميز؟ . فالاجابة المثلى غير واقعية فى مجال التغيير والتطوير التنظيمى، كما هى الحال فى مجالات التصميم التنظيمى، والقيادة، والدافعية. وذلك بسبب المواقف الاحتمالية العديدة التى تقابل متخذى القرارات .

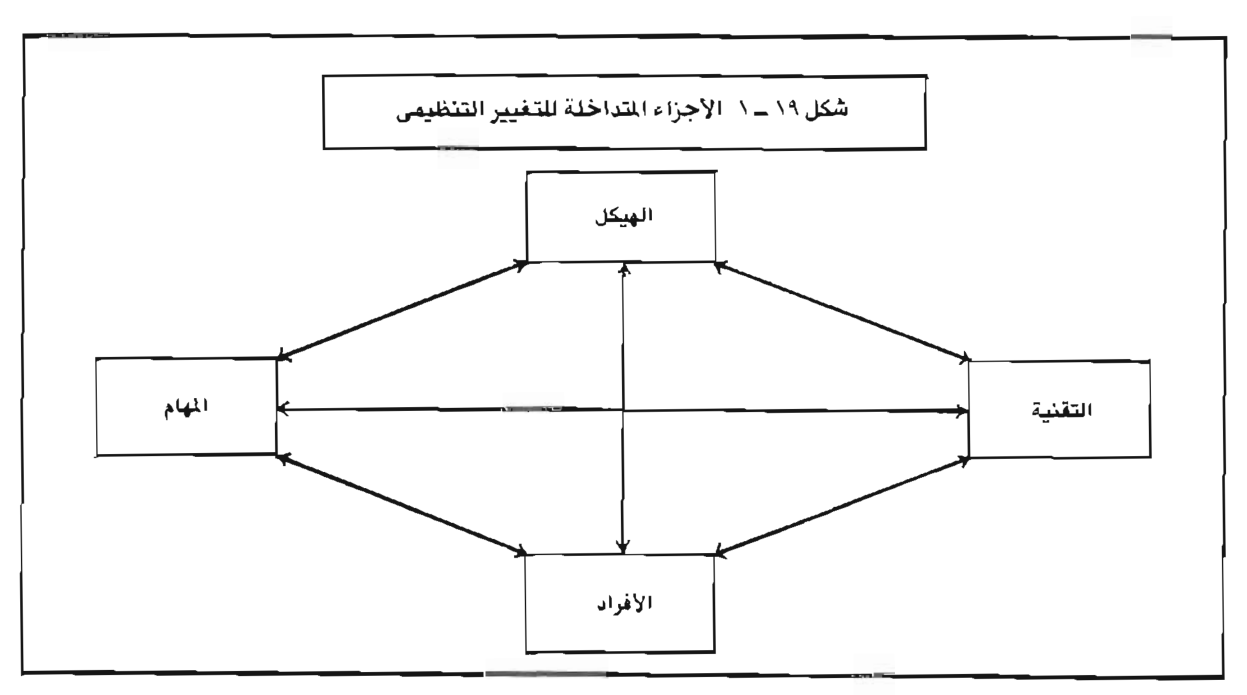
مداخل للتغيير التنظيمى :

من الممكن إحداث التغيير والتطوير التنظيمى فى إدارة أو جماعة أو فى منظمة بأكملها بأى عدد من الطرق، يركز بعضها على ما ينبغى تغييره، فيما تركز أخرى على كيفية إجراء عملية التغيير.

التركيز على «ما يتم» تغييره :

لقد وصف ليفت (Leavitt) بالتفصيل المفهوم السائد كماهية أساليب التغيير المتوافرة للمديرين وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير. فالأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والاجراءات والسياسات التى تتمثل فى الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح ، فيما تركز المداخل التقنية على تعديل انسياب العمل الذى يتحقق عن طريقة إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب، المعدات ... الخ)، وطرق العمل ومعايير العمل. أما أساليب المهام فتعنى بالعمل الذى يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات فى الدافعية، وتصميم الوظائف (انظر الفصلين الرابع والسادس)، بينما يهتم مدخل الأفراد بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية والتى تتحقق عن طريق أدوات معينة،مثل:البرامج التدريبية الجديدة وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء (يعرض شكل ١٩ ـ ١ تخطيطا لاطار ليفيت) .

يرى ليفيت أن إحداث تغيير فى واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى. فالتغييرات التى تجرى على الهيكل لتسهيل إنجاز المهام ـ مثلا ـ لا تتم فى فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد فى التنظيم الهيكلى الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما، وأحيانا لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه، وعلى ذلك يتعين على المدير أن يستوعب جيدا نواحى التداخل بين هذه الأساليب وأن يتوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه .



المصدر : H. Leavitt: "Applied Organizational Changes in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", in **Handbook of Organization.** ed James G. March (Chicago: Rand McNally, 1965) p. 1145.

التركيز على «كيفية» التغيير :

هناك نوع أخر من مداخل التغيير يركز على الجوانب المتعلقة بـ «كيفية» التغيير. و يحدد قراينر (Greiner)، على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية، مجموعة محددة من أنواع التغيير التى يمكن إجراؤها فى المنظمات. وقد صنف هذه الأنواع على أساس ثلاثة مداخل[٦]، موضحة فى شكل ١٩ ـ ٢

السلطة الفردية (من جانب واحد) :

فى هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوس محدوداً أو منعدما. فالرئيس هو الذى يقترح التغيير من جانبه فقط معتمدا على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفى. ومن الممكن أن يستخدم النفوذ الجانبى فى ثلاث صيغ متباينة :

١ ـ **إصدار قرار :** وهو إعلان «ذو اتجاه واحد» يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذى سيحدث وتحديد ما هو متوقع (عمله) من جانب المرؤوسين. وهنا تنساب المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين. ومن أمثلة ذلك الاعلان عن وجوب ملء نماذج المطالبة بالتأمين ضد حوادث المرور خلال أربع وعشرين ساعة من وقوع الحادث وذلك اعتبارا من يوم الاثنين (القادم). و يعد عدم التقيد بهذا التغيير فى الاجراء مخالفة يحاسب عليها فى نظام تقويم الأداء.

٢ ـ **الاحلال :** يتم إبدال، الأفراد العاملين فى موقع أو أكثر بأفراد أخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدى إلى تحسين الأداء. وفى هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والمرؤوس محدودا أو غير وارد بالمرة.

٣ ـ **تغيير الهيكل :** بدلا من القرارات والاحلال يقوم المديرون باجراء تغيير فى علاقات المرؤوسين الذين يعملون فى موقع تنظيمى معين. وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمى أو تكوين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير فى العلاقات سيؤثر بصورة إيجابية فى السلوك والأداء.

السلطة المشتركة :

يقوم مدخل السلطة المشتركة على الافتراض بأن السلطة موجودة فى المنظمة، إلا أنه يلزم استخدامها بحذر. فاذا ما كان بالمنظمة مرؤوسون ذوو قدرات عالية، فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة فى السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير.

و يستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما :

١ ـ القرار الجماعى :

يشارك أعضاء المجموعة فى الاختيار بين الحلول البديلة التى يحددها الرؤساء. وهنا تختار المجموعة البديل الذى تعتقد أنه الأفضل، ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول إلى الاتفاق الجماعى، على افتراض أن اتخاذ القرار بوساطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار، وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها فى اتخاذ القرار.

٢ ـ حل المشكلات جماعيا :

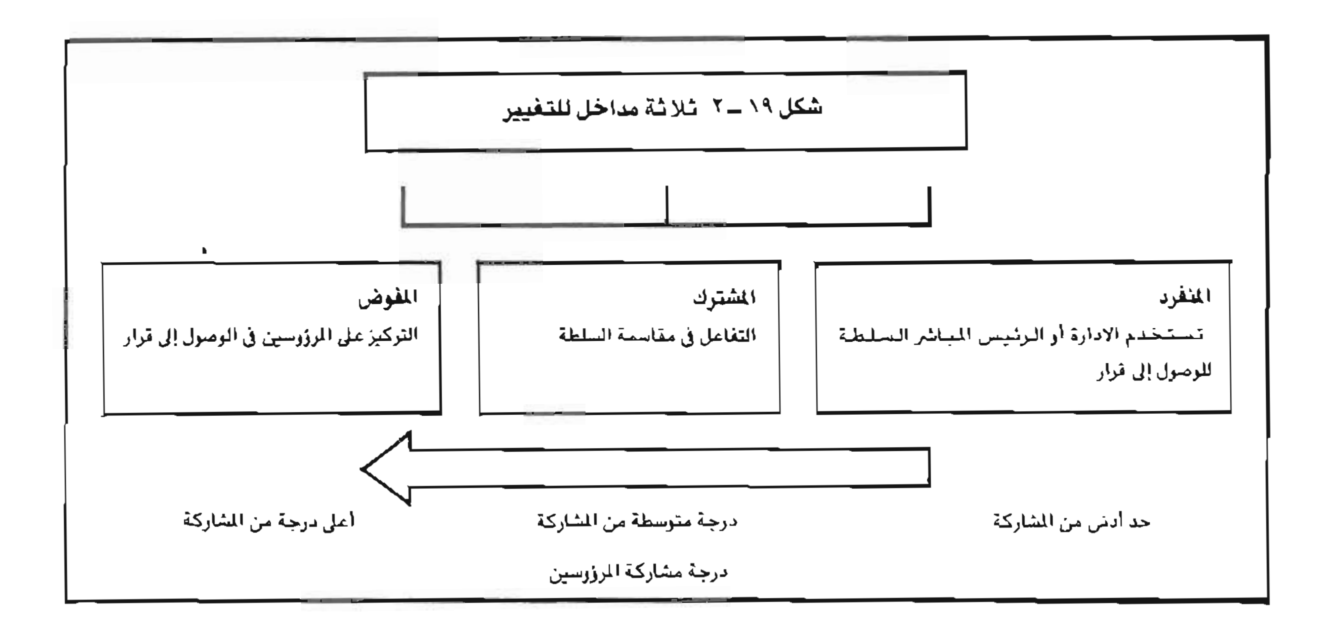
تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش. و يكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف، ليس فقط فى اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها، بل وفى استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضا.

السلطة المفوضة :

حينما تفوض السلطة للمرؤوسين، فانهم يشاركون بهمة ونشاط فى برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه. وهناك طريقتان للسلطة المفوضة :

١ ـ طريقة النقاش الجماعى للموضوع :

وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسون لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام، فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر فى الحلول البديلة. و يفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة.



٢ ـ مجموعة تدريب الحساسية :

يتم تدريب الأفراد فى مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساسا واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التى يسلك بها الأفراد والجماعة، حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعى الذاتى . و يفترض أن التغييرات التى تجرى على أساليب العمل والعلاقات تنبثق من التغييرات التى تحدث فى العلاقات بين الأفراد. وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعى الذاتى إلى علاقات أفضل بين الأفراد، فتحسينات فى مستوى أداء العمل.

لاحظ فراينر ـ فى معرض تقرير له عن نتائج مسح لعدد من حالات التغيير التنظيمى ـ أن أسلوب المشاركة فى السلطة يتفوق على كل من أسلوبى السلطة الانفرادية، والسلطة المفوضة[٧]. فالأسلوب الانفرادى لا يهتم بأى قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسون، مع أن هؤلاء يعرفون، فى بعض الحالات، الكثير من الجوانب التقنية والانسانية المتعلقة بالتغيير. ومن جهة ثانية، يغفل أسلوب المفوض الاسهامات المحتملة للرؤساء. و بناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازنا بين الاحساس المتعاظم بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة[٨].

و بالرغم من أن مفاهيم ليفيت وفراينر مفيدة فى هذا المجال، إلا أنه يمكن النظر إليها كمفاهيم وصفية بسيطة. فقد أشارا إلى أن الأساليب الهيكلية جامدة ومجردة من الجوانب الانسانية، وأن الأساليب التى تهتم بالعاملين أكثر إنسانية واستحسانا، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك. فقد لا يتمكن أحد المديرين من متابعة كل خطوة يؤديها المرؤوسون بدقة إذا ما أجرى تغييرا على هيكل المنظمة بتوسيع نطاق الاشراف مثلا، إذ من المحتمل أن يؤدى ذلك إلى مزيد من الاستقلالية بالنسبة للمرؤوسين. ومن جهة أخرى، يمكن النظر إلى المدخل الانسانى، مثل تدريب الحساسية، على اعتبار أنه خانق للأشخاص الذين لايحبون مناقشة معتقداتهم وقيمهم الخاصة فى جمع من الناس. إلى جانب ذلك، عادة ما يستخدم أكثر من أسلوب لاحداث التغيير والتطوير التنظيمى. فقد يثبت برنامج لتدريب القيادات، يهدف إلى تطوير مهارات التحليل والادارة مثلا، عدم جدواه، إذا لم تصاحبه تعديلات فى الهيكل التنظيمى توفر فرصة تطبيق تلك المهارات الجديدة.

الخصائص العامة المرتبطة بالتغيير :

بالرغم من تلك السلبيات المرتبطة بطروحات ليفيت وفراينر إلا أنه يمكننا تحديد بعض الخطوط العامة التى تتخلل هذه المفاهيم. فمن الممكن تهيئة المديرين الملمين بالخصائص العامة للتغيير لاحتمال ظهور نتائج تتعلق بجانب واحد، اى انهم يستطيعون تحليل التغيير بصورة منظمة وإلا غمرتهم التغييرات وأربكتهم. وتتمثل بعض النقاط العامة التى يلزم المديرين معرفتها فى الآتى :

التخطيط:

من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة، أو تترك دون تخطيط إلى أن تتضح المسائل المتعلقة بالتغيير. فالتغيير المخطط يكون مؤطرا حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المختلفة مقدما. كأن يتم في الخطوة الأولى ـ مثلا ـ تشخيص مشكلة مفترضة في تاريخ محدد، ثم تليها الخطوة الثانية التي تتمثل في الوصول إلى حل لتلك المشكلة في تاريخ آخر لاحق، وهكذا ـ أما التغيير المخطط فيكون غير مؤطر عندما لا يكون هناك حل محدد للمشكلة المعينة (تبعا لتطور الأحوال). ومن أمثلة هذا التغيير تنفيذ برنامج تدريبي شامل لكل المديرين في المنظمة. فالقيمة العملية في البرنامج تعتمد على مايكتسبه كل مدير من هذا البرنامج. فقد تتعلم مجموعة من المديرين أن الأسلوب الديمقراطي في الاشراف أفضل بالنسبة لمرؤوسيهم، فيما تتعلم مجموعة أخرى أن هناك حاجة إلى إدخال نظم لرقابة الميزانية لتحسين مستوى أداء مجموعات العمل المرتبطة بهم. وهنا يركز المدخل غير المؤطر للبرنامج التدريبي على التوجه الفردي نحو محتويات ذلك البرنامج فحسب.

القوة (الانفرادية، المشتركة او المفوضة):

يتمثل جوهر هذه المسألة في السؤال: من يتخذ قرارات التغيير؟ وما هي الأسس التي تستند عليها تلك القرارات؟ فالقرارات الفردية عادة ما تستند على قوة مركز متخذ القرارات، فيما تعتمد القرارات المفوضة أكثر على معارف ومهارات مديري المستويات الدنيا. فلا بد للمدير ـ إذن ـ أن يأخذ في اعتباره قدرات ومهارات المرؤوسين لتحديد التوزيع المناسب للقوة، إذ أن ترك أمر اتخاذ قرارات هامة بمشاركة أفراد تعوزهم المهارات والخبرة سيضع سابقة خطيرة في المنظمة. وعلى ذلك تصبح المسألة حكما شخصيا حيث يطلب من الرئيس تحديد ما إذا كان للمرؤوسين قدر كاف من المهارة يؤهلهم للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، في حين أن بعض المرؤوسين يشككون في مدى توافر الخبرة لدى الرئيس ليشارك بنفس الصورة.

العلاقات (من غير الشخصية إلى الشخصية):

من الممكن أن يتخذ أي أسلوب للتغيير اتجاها شخصيا، أو غير شخصي. فعندما يوجه الجهد في بعض البرامج التدريبية نحو تحديد الأسلوب القيادي الخاص بأحد المديرين، يكون التركيز هنا ذاتيا ـ شخصيا. أما عندما تحاول بعض البرامج التدريبية عرض الأساليب القيادية المختلفة ونتائجها المحتملة بالنسبة للمديرين ـ من جهة ثانية ـ فهذه محاولة غير شخصية لتحسين مهارات المدير في التعامل والعلاقات مع الآخرين، وتحديد الدرجة المناسبة من الاعتبارات الشخصية، يعتبر مسألة صعبة. و يتمثل أحد الجوانب التي يتعين على المدير التفكير فيها مليا فيما إذا كان المرؤوسون يستطيعون التعامل بنجاح مع الأسلوب الشخصي أو الذاتي. فهنالك العديد من الأفراد الذين لايستطيعون، أو لا يحسون بالارتياح لتدقيق أعمالهم أمام الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين. وعلى ذلك تكون معرفة اتجاهات المرؤوسين حول هذه المسألة من المعلومات الهامة التي يتعين على المديرين الحصول عليها قبل الاندفاع في تنفيذ برنامج للتغيير يكون شخصي التوجه.

معدل التغيير (من الجذري إلى المتدرج المتطور):

لكل أسلوب من أساليب التغيير خاصية تسمى معدل السرعة أو الحركة وهو: سرعة وعمق التغيير. فمن الممكن أن يبدأ التغيير، بتغييرات جوهرية، أو محدودة تتحول تدريجيا إلى تغييرات رئيسية بمرور الزمن، كأن يتم تغيير في مواصفات بعض الوظائف بصورة مبدئية ثم يتم نقل الأفراد بين الوظائف، وأخيرا تضاف وحدة جديدة بسلطات تتعلق بمراجعة الميزانيات، على سبيل المثال. فالتغيير الجزئي يشمل وصف الوظائف، بينما تعلق التغيير «الشامل» بالتوجه الكلي لهيكل المنظمة[٩].

يتعين على كل مدير التفكير مليا في هذه العوامل الأربعة عند التفكير في إحداث تغيير ما ـ فبدلا من الافتراض بأن مجموعة معينة، أو تركيبة محددة، في هذه العوامل ستؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ينبغي دراسة المشكلة والعاملين والبيئة والقيود الزمنية، والموارد والأهداف قبل تحديد استراتيجية للتغيير. فالنقطة الأساسية التي يلزم التركيز عليها، مرة أخرى، هي أن العوامل الجوهرية في التغيير تتمثل في الهيكل التنظيمي، والأفراد، والتقنية، والبيئات التي تتفاعل معها المنظمة. وعلى ذلك، سيكون للتغيير الذي يحدث في واحد من تلك العوامل تأثيره في العوامل الأخرى من غير شك.

بعض وجهات النظر حول التغيير :

من المؤكد أن التغيير والتطوير التنظيمى أكثر تعقيدا من مجرد الأساليب التى يتعين تطبيقها لاجراء تعديل فى الهيكل والأفراد والتقنية؛ إذ أن هناك عناصر عديدة ومتنوعة ــ فردية وجماعية وتنظيمية ــ ذات تأثير مباشر يتعين أخذها فى الاعتبار قبل أن تختار المنظمة مدخلا معينا للتغيير. إلى جانب ذلك، هناك العديد من المشكلات غير المتوقعة التى يمكن أن تظهر بمجرد تطبيق أسلوب معين. وغالبا ما يستهوى المديرين أسلوب التغيير المتقن الاعداد، أو المنسق، دون معرفة أو تحديد ما إذا كان ملائما للوضع القائم. ومن أمثلة ذلك اختيار العديد من المنظمات لمنهاج الادارة بالأهداف دونما اعتبار لتكاليف ومشكلات واحتياجات هذا النوع من أنواع التغيير الجوهرى.

تتمثل إحدى الطرق المقترحة التى تتيح للمدير معرفة ما يجرى (فى المنظمة) فى وجود إطار أو تصور ذهنى يصور عملية التغيير. و يساعد هذا الاطار فى تنبيه المدير إلى المسائل التى يلزم أخذها فى الحسبان. إذا ما أريد للتغيير أن يتم بنجاح وأن يكون شاهدا أو مرجعا موضوعيا يمكن أن يساعد فى التعرف بوضوح على الضغوط التى تدعو إلى التغيير. فالتغيير والتطوير التنظيمى يمر بسلسلة من المراحل، لكل مرحلة منها الظروف اللازمة للانتقال إلى المراحل اللاحقة. وعلى ذلك يتضح أن حذف إحدى المراحل يجعل من الصعوبة بمكان تقدم عملية التغيير على أسس فعالة إلى الأمام. فعندما يتغاضى الذين يطبقون عملية التغيير عن خطواتها الأولى، يجدون أنفسهم فى حالة من الارتباك أمام المقاومة أو النتائج السلبية غير المتوقعة. وفى مثل هذه الحالات يكون الاتجاه السائد هو فرض التغيير بالقوة وحمل الناس على قبوله بالرغم من شعور هؤلاء الناس بالاحباط ومعارضتهم للتغيير.

حدد لوين (Lewin) ثلاث مراحل للتغيير هى : التهيئة أو الاعداد، والتغيير، والتثبيت[١٠]. **تتضمن مرحلة التهيئة أو الاعداد** حث الآخرين ليحسوا و يدركوا الحاجة إلى التغيير. و يستلزم الأمر أن تقوم الادارة بحث الأفراد على البحث عن طرق جديدة للقضاء على بعض المشكلات مثل ضعف الأداء والغياب، واللامبالاة. **وتتضمن المرحلة الثانية إحداث التغيير** عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما. ومن الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيميا (Structural)، أو تقنيا، أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة مؤتلفة من هذه الفئات. **اخيرا، تشمل مرحلة التثبيت**، التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة.

منظور جزئى :

لقد أفاد نموذج لوين، كأساس للبحث التجريبى، فى عملية تغيير طريقة التعلم الاجتماعى والذاتى، التى يطرح بموجبها العاملون أنماط السلوك القديمة جانبا، و يتبنون أنماطا سلوكية جديدة[١١]. وقد تتضمن هذه العملية التدريب فى مؤسسات تعليمية نظامية أو بوساطة ممارسة أنماط سلوكية جديدة باشراف ومراقبة أحد المشرفين. و يقدم شكل ١٩ ــ ٣ عرضا لعملية التعلم. و يلقى هذا الاطار الضوء على أربعة أنواع رئيسية للتغيير، وأربعة أنواع فرعية للتعلم، انبثقت عن دراسة نقدية لخمس دراسات حول برامج للتطوير التنظيمى يفترض أنها كانت ناجحة[١٢].

يركز نموذج دالتون المتتابع للتغيير المستحث على عنصرين شرطيين يسبقان برامج التغيير الناجحة :

وجود إحساس بالتوتر داخل التنظيم من قبل شخصية أو مجموعة رئيسية. وقد أورد قست (quest)، فى دراسته المستعرضة للقيادة والتغيير التنظيمى فى مصنع لتجميع السيارات، أنه كانت هناك حالة من التوتر الشديد قبل وصول مدير الانتاج الجديد الذى كان ناجحا فى «قلب المصنع راسا على عقب» من أدنى درجات الكفاءة إلى أقصاها. فقد كانت شكاوى العمال عديدة ومعدل دوران العمل أضعف مما كان عليه فى المصانع الأخرى. كما تعرض المصنع إلى الانتقاد والتفتيش الدقيق من قبل رئاسة الفرع[١٣].

ورد فى دراسة لاحدى محاولات التغيير الناجحة التى قام بها فريق استشارى من جامعة ميتشجان الأمريكية أن شركة بانر (Banner) ــ فى السنة السابقة لتدخل هذا الفريق ــ انخفضت أرباحها إلى الحد الأدنى، وساد فيها شعور بأن الأمور قد وصلت إلى حالة يصعب السيطرة عليها ــ شعور مشترك عبر عنه كثير من العاملين فى المستويات غير الادارية[١٤].

وقد ظهر هذا النوع من أنواع التوتر بوضوح، أيضا، فى منظمات غير صناعية مثل شركة الكهولكس انا نيموص (Alcoholic Anonymous)، التى يتمثل هدفها الأساسى فى إحداث تغيير سلوكى معين، حيث إنها ترفض قبول أى شخص لا يعانى من القلق «الواعى»، إذ يتعين على طالب الوظيفة أن يقر بصراحة، بعجز المحاولات السابقة و بالحاجة للمساعدة[١٥].

شكل ١٩ ــ ٣ نموذج دالتون للتغيير التنظيمي المستحث (أطوار التغيير)

عمليات التغيير	درجة التوتر في النظام	تدخل عامل مؤثر ذو اعتبار	محاولة الأفراد لتنفيذ التغيير المقترح	أنماط السلوك والاتجاهات الجديدة التي يعززها الانجاز. الصلات الاجتماعية والقيم الذاتية مقترنة بالتناقض في درجة الاعتماد على العامل المؤثر.
وضع الأهداف		وضع الأهداف معممة	ظهور الأهداف بوضوح وتحديد أكثر ــ وضع الأهداف الفرعية	إنجاز وإعادة وضع أهداف محددة
تغيير العلاقات الاجتماعية	التوتر في العلاقات الاجتماعية القائمة	العلاقات الاجتماعية السابقة مقطوعة أو تم إضعافها	تكوين تحالفات وعلاقات جديدة تتمركز حول النشاط الجديد	تعزز العلاقات الاجتماعية الجديدة أنماط السلوك والاتجاهات المعتدلة .
اكتساب احترام الذات	شعور ضعيف باحترام الذات	يبدأ احترام الذات على أساس اهتمام وثقة العامل المؤثر	يقدم اكتساب احترام الذات على أساس إنجاز المهام والعمل	شعور متعاظم باحترام الذات
الدوافع الذاتية للتغيير	الدافع الخارجي للتغيير (تقديم خطة جديدة)	الدافع الخارجي للتغيير (تقديم خطة جديدة)	الارتجال وإخضاع الواقع للتجربة	دافع ذاتي للتغيير

عرض بإذن خاص من : The Journal of Applied Behavioral Science, "The Individual, The Organization and the Career: A Conceptual Scheme" By Edgar Schein, Vol. 7, No. 4, pp. 401-426.

ويرى جيروم فرانك (J. Frank) أن وجود حالة سابقة من الاضطراب العاطفي ترتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج المترتبة على المعالجة حيث يرى أن :

«أهمية الاضطراب العاطفي في إقامة علاقة علاجية مثمرة يستدل عليها من الوقائع التي تبين أنه كلما زاد حجم الاضطراب المعبر عنه، والذي يتم قياسه على قائمة من الأعراض المعينة، زاد احتمال بقاء المريض تحت العلاج، بينما تبين، في المقابل، عدم وجود أي عامل مشترك في فئتين من أكثر الفئات التي يصعب معالجتها سوى عدم وجود حالة من القلق (والاضطراب)»[١٦].

تتجاوز هذه النماذج من التوتر مختلف الأوضاع والمواقف، إلا أن هذا النوع من أنواع التوتر، من جهة ثانية، لا تعانى منه المنظمة بصورة منتظمة أو من الممكن أن يكون حادا في مستوى الادارة العليا أو المستويات الدنيا في التنظيم.

من اللازم تعبئة وتحديد اتجاه قوى التغيير التي يمثلها التوتر. ولكي يكون التغيير ناجحا، يرى النموذج ضرورة أن يجيء التغيير بمبادرة من شخص مؤثر (وسيط) . كما يستلزم أن يكون للموظفين الذين يقع عليهم التأثير الثقة في أن التغيير فعال. ومن الممكن أن تبقى هذه الثقة وتستمر إذا افترض توافر المعرفة والنفوذ اللازمين لتنفيذ برنامج التغيير لدى وسيط التغيير.

اتضح ــ من مختلف الدراسات التنظيمية ــ أن محاولات التغيير الناجحة قد تمت بمبادرة من المسئول الأول في الوحدة أو أنها وجدت دعما من ذلك المسئول. فمصدر المبادرة في دراسة (قيست) هو مدير المصنع الجديد الذي جاء إلى المصنع ومعه سمعة طيبة لنجاحه في موقعه السابق. زيادة على ذلك، أصبح من الواضح بالنسبة للموظفين الآخرين أن مدير المصنع الجديد يجد دعما من إدارة المنطقة[١٧]. كما جاءت المبادرة باجراء تغييرات في مؤسسة بانر (Banner) من أعلى مسئول في المصنع[١٨]. وعلى ذلك تكون الشروط التي تسبق التغيير وتيسره، هي التوتر ومركز الشخص الذي يقوم بالتغيير. كما يميز شكل (١٩ ــ ٣)، أيضا، أربع عمليات فرعية أساسية للتعلم، ويفترض أن التحرك على أساس أي منها يتبع أنماطا متميزة في برامج التغيير الناجحة[١٩].

الأهداف المحددة : يتمثل النمط الأول، الذى يبدو أنه يميز **محاولات** التغيير الناجحة، فى الانتقال من الأهداف العامة إلى أهداف محددة وملموسة. وكلما تقدم برنامج التغيير، تكتسب الأهداف مزيدا من الوضوح والصلابة ومن ثم يتم تقو يمها وتعديلها وإعادة صياغتها كلما كان ذلك ضروريا. وتتحدد هذه الأهداف، فى بعض الأحيان، من قبل أحد الرؤساء وفى أحيان أخرى يتم وضعها بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوسين. والثابت، فى كل الأحوال، هو أن تكون محددة ومتماسكة.

الروابط الاجتماعية المعدلة : ثانى الأنماط السائدة فى برنامج التغيير التنظيمى الناجحة هو حل العلاقات الاجتماعية القديمة وإقامة علاقات اجتماعية جديدة تدعم وتعزز التغييرات فى الاتجاه والسلوك. وعادة ما يكون السلوك والاتجاهات القديمة راسخة وجزءا لا يتجزأ من العلاقات التى قامت على أساس التفاعل لفترات طو يلة، وأحيانا، تكون حادثة على مدى سنوات عديدة. وطالما بقى الموظفون المشمولون بالتغيير محتفظين بهذه العلاقات على ماهى عليه دون تغيير، فليس من المحتمل حدوث التغييرات. ولا يعنى ذلك أن علاقات الفرد السابقة ستعوق التغيير المقصود أو أن العلاقات الجديدة ستكون فعالة فى عملية التغيير إلا أن أى تغيير فى الهيكل أو التقنية أو الأفراد يستلزم التحول من العلاقات القديمة فى اتجاه علاقات جديدة.

لم يبتدع العلماء السلوكيون فكرة أن أى تغيير فى العلاقات القديمة يسهل عملية إجراء تغييرات فى الأفراد أو الجماعات. وهناك العديد من المؤسسات فى مجتمعنا، التى تقوم بعزل الفرد المطلوب التأثير عليه عن قصد، بعيدا عن ارتباطاته الاجتماعية والشخصية المعتادة، حيث تحاول السجون والمصحات العقلية ومراكز إعادة تأهيل مدمنى المخدرات تحقيق العزل الجزئى التام لمن يرتادها.

قد يعمل حل العلاقات الاجتماعية السابقة أو تحقيقها على تحرر الشخص أو الجماعة،إلا أن ذلك وحده لايضمن أن تكون التغييرات الناتجة عنه فى اتجاه محدد أو أنها ستكون ثابتة تماما. كما يتضح أيضا ضرورة إنشاء علاقات جديدة تحفز أنماط السلوك المطلو بة وتعزز الاتجاهات المعدلة، وإلا فسيكون هناك ضغط مستمر يعمل فى اتجاه إعادة النشاطات والاتجاهات والعلاقات التى تعزز تلك النشاطات والاتجاهات.

من الدراسات المثيرة إلى حد بعيد، والتى توضح هذه الظاهرة، البرنامج التدريبى لشركة نيفى ستار (Navistar) الذائع الصيت والذى ركز على تحسين العلاقات الانسانية أو مهارات التعاطف لدى رؤساء العمل[٢٠]. و باجراء اختبار سابق للبرنامج التدريبى المنهجى لفترة أسبوعين واختبار لاحق، أظهر مراقبو العمال درجة عالية من التعاطف مع مشاعر الآخرين بعد التدريب. ومن جهة أخرى، تم استقصاء اتجاهات المتدربين مرة ثانية بعد مرور فترة من الوقت فأظهروا فى آخر الأمر قدرا أقل من التعاطف تدريجيا عندما تمت مقارنتهم مع مجموعة ضابطة. وقد استمرت تقديرات الملاحظين الذين سجل رؤساؤهم تقديرات عالية حول التعاطف فقط عالية،فيما ارتد الملاحظون الآخرون الذين لايراعى رؤساؤهم مشاعر الآخرين إلى ابتداع أسلوب «التنظيم والتوجيه» الذى يماثل أسلوب رؤسائهم. فقد حد التفاعل اليومى من أثر البرنامج التدريبى. و بما أن العلاقات الاجتماعية للملاحظين قد توقف استمرارها خلال البرنامج التدريبى فقط، فقد عادوا إلى الوضع الذى يشجع و يدعم سلوك «التنظيم والتوجيه» بعد انتهاء البرنامج، إذ لم يتم ترسيخ علاقات جديدة مستمرة تعمل على تأكيد وتعزيز أى تغييرات بدأت فى فترة التدريب.

النمو واحترام الذات : يبدو أن إجراء تغييرات فى درجة احترام الذات لدى الفرد المراد التأثير عليه، جزء لا يتجزأ من عملية التغيير. فالتخلى عن الأنماط السلوكية السابقة سهل حينما يتعاظم لدى الفرد الاحساس والشعور بأنه له أهميته الشخصية.

ومن الدراسات المعروفة، التى أثبتت أهمية الدرجة المتعاظمة لاحترام الذات، تلك التجارب التى أجريت فى غرفة اختبار وتجميع المحولات (Relay Assembly Test Room) فى مصنع هورثون الشهير التابع لشركة جنرال اليكتريك[٢١]. لقد تم إعداد هذه الدراسة، فى الأصل، لدراسة علاقة نوعية ومقدار الاضاءة بالكفاءة، وتوصل الباحثون إلى أن درجة الكفاءة قد تحسنت بالنسبة لكل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة. وتوصل الباحثون، من خلال فحص الدراسة والمشاركين بدقة، إلى أن المشاركين قد استطاعوا ملاحظة أن الانتاج يسجل بدقة من قبل القائمين بالتجر بة، كما أحسوا بأنهم يلاقون معاملة حسنة من قبل رؤسائهم. وظهر أن للمشاركين شعورا متعاظما باحترام الذات لأنهم جزء أساسى ومهم فى التجر بة. وقد كان الباحثون يسعون دائما للحصول على تعاون المشاركين فى كل عملية تغيير،

و يتبادلون معهم الرأى حول أى تغيير يتعلق بظروف العمل، وقاموا بالغاء تلك التغييرات التى لم يستحسنها المشاركون. و بذلك تحول هذا الاهتمام إلى درجات عالية من الثقة بالنفس والاحترام. لقد حاول القائمون بالتجربة الابقاء على كل العوامل ثابتة ما عدا تلك العوامل التى أرادوا التحكم فيها بوجه خاص. ومع ذلك فقد ادخلوا تغييرات على العوامل التى تسهل عملية التغيير :

أولا ـ كان المشاركون فى وضع جديد تتم ملاحظتهم فيه ولديهم إحساس بالتوتر.

ثانيا ـ الأشخاص الذين يتمتعون بوضع محترم واعتبار فى الشركة هم الذين أدخلوا التغييرات.

ثالثا ـ كانت أهداف زيادة الانتاجية غامضة من البداية ولكنها أصبحت واضحة تماما مع تقدم الدراسة.

رابعا ـ تم عزل المشاركين عن علاقاتهم وأعمالهم الروتينية السابقة.

أخيرا، وفر القائمون على التجربة ظروفا أدت إلى تزايد الشعور بالقيمة والأهمية لدى المشاركين. وقد قامت هذه العوامل، مجتمعة، بتسهيل عملية إحداث التغييرات التى تمت.

التذو يت (أو التوافق الداخلى) :

تنشأ القوى الدافعة لاحداث تغيير معين خارج الأفراد المراد التأثير عليهم، حيث يقوم شخص أخر ـ من غير هؤلاء الأفراد ـ بعرض الفكرة أو المشكلة أو الاقتراح أو النموذج الخاص بالتغيير. فاذا ما أريد للأنماط السلوكية الجديدة الاستمرار، فلا بد من أن يقوم الأفراد الذين يتم التأثير عليهم بـ«تذو يت» أو قبول الدافع والأسباب الداعية للتغيير. و يحدث «التذو يت» عندما يجد شخص ما ـ فى الأفكار والنمط السلوكى المقرر ـ فائدة تساعده فى التغلب على التوتر الداخلى والخارجى. فالأفراد يتخذون نمطا سلوكيا جديدا لاعتقادهم أنه يفيد فى حل مشكلات معينة أو لأنه يتوافق مع توجهاتهم الخاصة. و يتضمن التذو يت ثلاثة عناصر :

١ ـ **نظام معرفى جديد** : يقوم مصدر التأثير ـ عادة ـ بتوفير إطار نظرى كوسيلة لتسجيل المعلومات التى يتلقاها الشخص من المنظمات والبيئات المحيطة بها. فقد يمضى مدير جديد لاحدى الشركات ـ مثلا ـ وقتا طو يلا فى إعداد خطة العمل التى ستتبع، وتحديد أوجه اختلافها مع الخطط السابقة.

٢ ـ **التطبيق والاجتهاد** : لابد للشخص من تطبيق أو استعمال هذا النظام، وإجراء تعديلات عليه متى كان ذلك ضروريا. و بناء على ذلك لابد أن يكون هناك مجال للاجتهاد وذلك لنشوء عوامل أو ظروف لم تكن متوقعة من قبل. فقد يكون من اللازم ـ مثلا ـ إجراء تعديل على الهيكل التنظيمى الجديد الذى تم تطبيقه بحيث يمكن استخدامه من قبل الشخصيات الرئيسية فى التنظيم بكفاءة، إذ أن ما يبدو جيدا فى مرحلة التخطيط يفشل، فى أغلب الأحيان، عند تطبيقه فى بيئة العمل الحقيقية.

٣ ـ **التحقق** : إن اختبار التغيير الجديد عن طريق التجربة الشخصية عامل مهم فى عملية «التذو يت»، إذ لابد من اختبار وتجربة التغيير فى الهيكل التنظيمى أو التقنية أو السلوك على ضوء الواقع التنظيمى الفعلى.

نقل التعلم :

هناك العديد من النشاطات «المتدخلة»، مثل : تدريب الحساسية، والبرامج التدريبية والتعليمية، والتدريب على وضع الأهداف، والحلقات الدراسية لمعالجة وتخفيف حدة الصراع بين الجماعات، وتطبيقات الشبكة الادارية، التى تجرى عادة بعيدا عن مكان العمل. و ينظر إلى البيئة التى تكتسب فيها المعرفة حول التغيير والتطو ير ـ فى بعض الحالات ـ على أساس أنها جزيرة ثقافية بعيدة عن الضغوط والواقعية التى تتسم بها البيئة التنظيمية التى لابد أن يعود المشارك فى هذه النشاطات التدريبية إليها فيما بعد. وعادة ما تكون المعايير، والبيئات، والعلاقات، والجو العام للعمل الحقيقى مختلفة تماما عما هو موجود فى بيئة التعلم. و بذلك لا تتوافر للفرد أو الجماعة العوامل التى تعزز السلوك الذى تحاول اتباعه وفق المعارف الجديدة التى اكتسبوها بعد عودتهم إلى منظماتهم. فمعايير العمل والتوقعات السابقة لم تتغير، وهذا ما يؤدى ـ فى أغلب الأحيان ـ إلى حدوث حالة من الارتباك بالنسبة للمشاركين الذين يملكون مهارات جديدة مكتسبة، أو أساسا معرفيا جديدا أو وعيا ذاتيا جديدا.

يؤكد موضوع نقل التعلم أهمية معرفة ما إذا كانت المهارات والاتجاهات والمعارف المكتسبة بعيدا عن محيط العمل ستنتقل إلى مجال العمل. و يركز أغلب النقاش النظرى حول انتقال المعرفة على السؤال : لماذا يحدث الانتقال؟[٢٢]. تتمثل إحدى الاجابات على هذا السؤال فى أن الانتقال يحدث حينما تكون عوامل السلوك المكتسب بعيدا عن ظروف العمل، متماثلة مع عوامل السلوك اللازم لأداء العمل بمستوى مرض ــ أى تماثل تجربة التعلم خارج الوظيفة مع التجربة العملية.

تشير ابحاث ــ أجريت مؤخرا ــ إلى أن هناك ظروفا تنظيمية وفردية تسهم فى نقل المعرفة. وقد توصلت إحدى الدراسات ــ على سبيل المثال ــ إلى أن الذين يعملون فى ظروف تنظيمية مواتية (مثل المنظمات التى تشجع حرية وضع الأهداف الخاصة بوظيفة الفرد، والمخاطرة، وتتجه نحو التطوير) يرجح نقلهم لما تعلموه من التدريب إلى محيط عملهم[٢٣]. هناك تفسير أخر يتعلق بتطبيق المبادىء التى تم اكتسابها من التدريب على المشكلات المرتبطة بالعمل. فالمباريات الادارية، على سبيل المثال، تستخدم كثيرا لاكساب المشاركين فى التدريب القدرة على إدراك مدى التعقيد والتداخل فى عملية اتخاذ القرارات فى الواقع التنظيمى. و يؤمل أن يتوافر لدى الفرد، من خلال مشاركته فى سلسلة من التمرينات الصورية التى تتم بعيدا عن جو العمل، القدرة على الاستجابة الفعالة حينما يواجه مثل هذه المسائل فى مجال العمل الفعلى.

إن نقل المعرفة عامل حيوى وهام لنجاح التغيير والتطوير التنظيمى. فالهدف الكلى لأى برنامج للتغيير هو إدخال تحسينات على التنظيم وتنمية قدرات المشاركين. فاذا لم يكن هناك نقل للمعرفة المكتسبة من التدريب إلى محيط العمل الفعلى فان القيمة الفعلية لجهود التدريب ستكون محدودة جدا.

طرح ايرنست هيلقارد (Ernest Hilgard) ملاحظات عديدة حول التعلم وترتبط بظاهرة نقل المعرفة[٢٤]. و بالرغم من عدم وجود تأييد مطلق لهذه الأراء، إلا أنها تبدو على درجة من الصحة.

ومن الممكن ان يتم تضمين المؤثرات الآتية فى جهود التغيير والتطوير التنظيمى :

* يكتسب الدارس المدفوع ما يتعلمه بصورة أسرع وأيسر مما يتعلمه من يفتقد الدافع إلى التعلم.
* التعلم تحت تأثير المكافأة أفضل من التعلم تحت تأثير العقاب.
* التعلم المدفوع بالنجاح أفضل من التعلم المدفوع بالفشل.
* يحتاج الأفراد إلى التدريب على وضع أهداف تعليمية واقعية لأنفسهم، لاهى بالأهداف المتواضعة جدا التى تستجمع جهدا محدودا، أو طموحة جدا بحيث تنتهى إلى الفشل.
* المشاركة الفعالة للمتدرب أفضل من التلقى السلبى أثناء التعلم.
* تساعد المعلومات حول نوع الأداء الجيد ومعرفة النتائج الناجحة والاخفاقات على التعلم.
* يصبح التحول إلى مهام جديدة أفضل إذا استطاع المتعلم اكتشاف العلاقات، وإذا ما تم اكتساب معرفة كيفية تطبيق الأسس على مهام متنوعة أثناء عملية التدريب.

هناك بعض الانتقادات حول التركيز على عملية التعلم حيث يعتقد بعض الخبراء أن العملية والأسس الموجهة للتعلم بأى طريقة من طرق التحليل أقل أهمية من الشىء المراد تعلمه[٢٥].

و يتعين على المديرين، الذين يسعون إلى تحقيق عملية نقل المعرفة، النظر فى المسائل التالية والتى تركز على ماهية التعلم :

١ ــ ما هى المهام المكونة للوظيفة؟

٢ ــ ما الذى «يتوسط» أو يؤثر فى الأداء لمهام تلك الوظيفة؟ و بالتحديد ماهو الشىء المراد تعلمه لتحسين مستوى الأداء؟

٣ ــ كيف يمكن تحليل هذه العناصر الوسيطة فى برنامج للتغيير والتطوير؟

٤ ــ كيف يمكن تنظيم عملية اكتساب هذه العوامل لانجاح عملية نقل المعرفة للوظيفة؟

يشير قاقنى (R.M. Gagne) إلى ان بعض تلك المبادىء ــ مثل تحليل المهام والتحول ما بين المهام، والتعاقب ــ لا تلغى أهمية المبادىء التقليدية مثل الممارسة والتعزيز بل،بالأحرى تثير تساؤلات حول أهميتها[٢٦]. ور بما تكون هناك حاجة إلى الأسس الموجهة التى اقترحها هلقارد (Hilgard)، واسلوب قاقنى الموجه نحو المهام لتزيد فى درجة فعالية نقل المعرفة؛ فهى بالتأكيد أفضل من إغفال موضوع نقل المعرفة أو الاعتماد على طريقة المحاولة والخطأ فقط.

منظور شامل :

حينما يتحول مركز الاهتمام إلى المنظمة كلها تظهر الحاجة إلى منظور أشمل. فالنظرة إلى التغيير على أساس تطور المنظمة واتساعها، مثلا، قد تتضمن مجموعة متنوعة من المسائل، مثل : الابداع، والاستقلالية، والرقابة، والتعاون.

كما يتضمن أى منظور شامل يتناول كل مراحل التغيير، قضية توزيع القوة داخل المنظمة. فأى تغيير فى مواقع أو انسياب عملية اتخاذ القرارات يقتضى، فى العادة، تغييرا فى تخصيص القوى. وتشير شواهد البحث إلى أنه لا يمكن للأفراد تعلم وتطبيق أنماط سلوكية جديدة فى اتخاذ القرارات مالم يتوافر الاستعداد لدى الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القوة، للتعاون فى عملية التغيير، وذلك بتشجيع المرؤوسين على اختيار واتباع أنماط سلوكية جديدة و باظهار نمط سلوكى للرؤساء يؤكد أهمية إشراك المرؤوسين فى عملية التغيير.

هناك مفهومان أساسيان للقوة، فيما كتب حول التغيير التنظيمى، هما : توازن القوى، وامتداد القوة. يشير مفهوم توازن القوى إلى أن مقدار القوة ثابت مما يقتضى بالضرورة أن يكتسب القوة بعض الأفراد، فيما يفتقدها أخرون فى نفس الوقت الذى يحدث فيه تغيير تنظيمى[٣٧]. و يرى مفهوم امتداد القوة أنه بمقدور كل الأفراد زيادة درجات قوتهم فى اتخاذ قرارات و يحدث ذلك عندما يقوم مديران ـ مثلا ـ بتجميع خبراتهما ومعارفهما وابتداع حلول للمشكلات أفضل مما لو كان يتصرف كل منهما على حدة. وسنعرض الآن نموذجا يساعد على تمدد القوة أو تجميع المقدرات فى أى منظمة حتى يمكن معالجة المشكلات بصورة منظمة.

نموذج للتغيير والتطوير المخطط :

يوضح النموذج الذى نقترحه فى شكل (١٩ ـ ٤) تسلسل المراحل التى يمكن للمديرين اتباعها فى أى وضع لادارة التغيير وتوسيع قوتهم. يفترض هذا النموذج أن القوى المؤيدة للتغيير، تقتحم المنظمة باستمرار، مما يحدث ضغوطا ملحوظة فى اتجاه التغيير. و يتعين على المدير أن يتعرف على هذه القوى و يقرر ما إذا كانت المشكلة على درجة من الأهمية بحيث تستدعى النظر فى إحداث تغيير فى البنية التنظيمية أو التقنية أو المهام أو الأفراد، أو النظر فى مجموعة من التغييرات فى هذه الجوانب. فاذا كانت المشكلة على قدر كبير من الأهمية، فلا بد من قيام الهيئة الادارية، أو خبراء من خارج المنظمة، بالتشخيص الدقيق. وعندما يكشف التشخيص عن نطاق المشكلة، يتم تحديد أهداف التغيير وتحديد (وكلاء أو وسطاء) التغيير ومناقشة العوامل المعوقة. فقد يتوافر للمنظمة، مثلا، مبلغ مائة ألف دولار فقط لحل مشكلة تتعلق بعطل فى إحدى المعدات. فمثل هذا القيد وغيره، يؤثر فى نوع البدائل التى يتم اختيارها فى النهاية لاحداث التغيير.

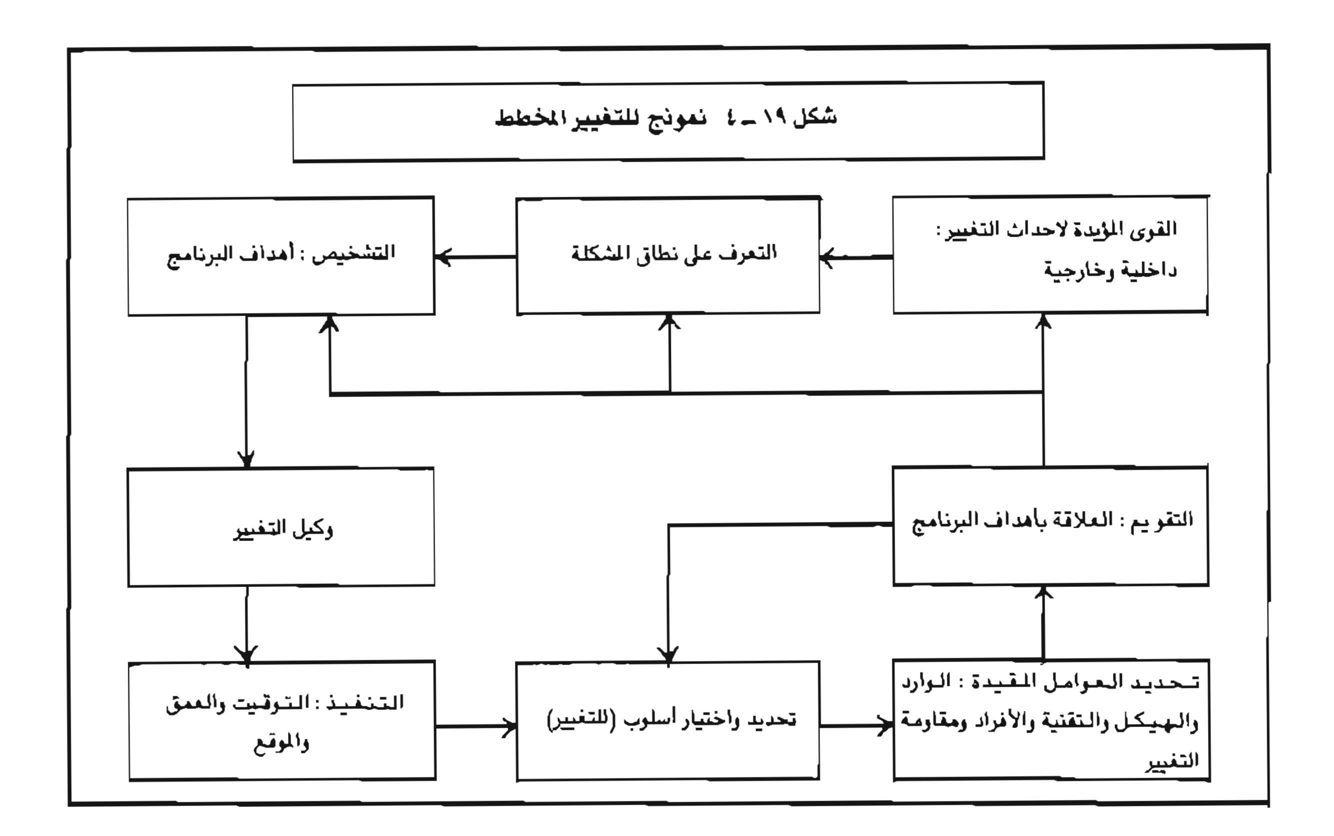
بعد تحديد العوامل المقيدة، يوجه الاهتمام نحو دراسة المداخل والأساليب البديلة المتوافرة لحل المشكلة، ومن ثم لا بد من اتخاذ قرار حول أى بديل يتم اختياره. وفى هذه المرحلة، يستلزم التغيير المخطط أن يتم تقويم البديل المختار. و يحدد النموذج، أيضا، مسارين للتغذية العكسية يتفرعان من مرحلة التقويم. وقد يثبت البديل الذى تم اختياره أنه غير مناسب تماما، و بالتالى لا يمكن معالجة هذه المشكلة إلا من خلال المراقبة والمعلومات المرتدة فقط. إلى جانب ذلك، لا بد من توفير معلومات مرتدة لمصدر الضغط ولأهداف البرنامج. كما تتطلب نتائج التغيير، عندما تقترن بتغييرات فى البنية وفى أهداف المنظمة والموارد المتاحة، ضرورة إعادة النظر فى تسلسل الأحداث مرة أخرى.

لعل أنسب وصف لعملية التغيير المستمر ما أسماه بلاو وسكوت (Blau and Scott) بـ«العملية الجدلية للتغيير»[٣٨] إذ يريا أن حل مشكلة واحدة سيؤدى إلى نشوء مشكلات جديدة تتطلب التغيير. فاضافة معدة جديدة فى أحد خطوط التجميع ـ مثلا ـ قد يؤدى إلى زيادة مفاجئة فى الانتاج. ومن جهة أخرى، قد ينتج عن ذلك فى نفس الوقت عدم رضا بعض العمال عن تقلص دورهم بسبب هذه المعدة، حيث يقرر عدد قليل منهم ترك العمل و يبقى بعض أخر منهم فى بيوتهم لأطول وقت ممكن. وعلى ذلك، يمكن أن ينتج عن تطوير التقنية المستخدمة تفاعلات سلوكية فى شكل انخفاض فى الروح المعنوية الذى يتجلى فى نسب عالية من ترك العمل والغياب. و يتعين على المدير ـ إذن ـ أن يشرع، فى بداية النموذج، فى تحليل المشكلات المتعلقة بالتغييرات السابقة.

قوى التغيير :

من الممكن أن تنشأ الضغوط فى المنظمات عن عدد من المصادر المختلفة.

ولأغراض هذا الموضوع، سنقوم بتصنيف هذه القوى إلى خارجية وداخلية :



أ ـ القوى الخارجية :

لقد تم استعراض القوى الخارجية للتغيير في الفصلين السابقين حول التصميم التنظيمي . وتشمل القوى البيئية العامة، العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية فيما تتمثل قوى بيئة العمل، والتي تؤثر على المنظمات تأثيرا مباشرا، في الزبائن، والتقنية، والموردين، والمنافسين، والقوى الاجتماعية، والسياسية . ومن بين التطورات الخارجية الهامة ما يلي :

١ ـ التجارة الدولية : يفرض العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، ولا بد ـ إذن ـ أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، بالاضافة إلى التعلم من التجارب الناجحة لكثير من المؤسسات الأجنبية التي تتنافس في السوق الأمريكية .

٢ ـ التحولات الصناعية : تناولت المجلات الدورية للادارة، مرات عديدة، المأزق الذي وقعت فيه الصناعات القديمة، مثل : صناعات الحديد والسيارات ومنتجات الأخشاب . وتستشرف هذه الصناعات، التي أثقلت كاهلها المصانع العتيقة، ومشكلات الانتاجية، والطاقة الانتاجية الزائدة عن الحاجة، وارتفاع نسبة الفائدة على القروض والمنافسة الشديدة من الشركات الأجنبية، مستقبلا يتميز بالتقلص في النشاط وانحسار السوق . وفيما تسعى بعض المؤسسات، مثل : فايرستون وكينكوت وانلاند ستيل و بو يزلاسكيد، إلى اتباع استراتيجيات ناجحة للتحول، يبدو واضحا أن المستقبل المشرق سيكون من نصيب تلك المنظمات التي تتجه أكثر نحو استخدام التقنية المتقدمة[٢٩] .

٣ ـ التحولات السكانية : لقد أصبح المديرون أكثر وعيا بأهمية التغييرات الجوهرية التي تحدث في التحولات السكانية، إذ أدى انخفاض نسبة المواليد في الدول النامية والتوزيع المتغير لمتوسط العمر الذي يؤكد اختلاف أساليب المعيشة وانتقال الناس إلى المدن، أدى إلى تغييرات في الوظائف المعروضة والمنتجات والخدمات .

٤ ـ الأعمال التجارية والحكومية : تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية أخرى للتغيير تؤثر في مسائل مثل : تنظيم الحكومة (تدخلها) أو عدم تنظيمها لهذه الأعمال، والضرائب، والتشريعات المتعلقة بالتوظيف، ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية .

٥ ـ **التقنية :** يشهد عصرنا الحاضر تغييرا فى كل شىء وسيستمر هذا التغيير كعامل خارجى رئيسى يؤثر فى المستقبل. وعادة ما يترتب على التقنية الحديثة ميلاد صناعات ومنتجات جديدة، وقد تؤثر سلباً، كما عرضنا ذلك سابقا، على الصناعات القديمة القائمة. تتنبأ المصادر حسنة الاطلاع فى هذا المجال بأن فترة التسعينيات ستشهد تركيزا أكبر على الأعمال الابتكارية والابداعية فى المنظمات، وهذا يعنى، بالنسبة للمديرين، أن حدوث التغيير سيكون أسرع مما كان عليه فى السابق.

ب ـ القوى الداخلية :

قد يكون للتغييرات فى القوى الخارجية تأثير على العمليات الداخلية فى المنظمة. فعندما ترتفع نسبة التضخم فى الاقتصاد أو تبقى نسبة الفائدة على القروض عالية، فليس من المستغرب أن ينعكس ذلك سلبا على اتجاهات ومعنويات العاملين،وقد يؤثر ذلك بالتالى على مستويات أدائهم. زيادة على ذلك، عندما تقوم شركة منافسة بتسويق منتج أفضل يهدد موقف أو حصة الشركة الأخرى فى السوق، فمن المؤكد ظهور ضغوط داخلية فى اتجاه اتخاذ تدابير فورية لتصحيح الوضع. وتتضمن الاعتبارات الأخرى التغييرات فى القوى العاملة الناتجة عن التحولات السكانية، وتركيز قدر أكبر من الاهتمام على زيادة الانتاجية[٢٠].

ومن الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية. فقد يتعلق العنصر التنظيمى بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا. وكما عرضنا لذلك فى بداية هذا الفصل، فمن الممكن أن يؤدى تعدد المستويات التنظيمية إلى بطء انتقال المعلومات من مستوى لأخر. و يمكن النظر لهذه المشكلة على أنها عامل إجرائى وسلوكى يتضمن عجزا فى تحقيق الاتصال الفعال.

قد تنشأ العوامل الاجرائية من الفشل فى اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات (الاتصال)، أو عدم فعالية الأسلوب القيادى، على سبيل المثال، كمصادر لهذه العوامل. ومن أمثلة الفشل فى اتخاذ القرارات عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير أخر بسبب الغيرة أو المنافسة. ومن الممكن الوصول إلى قرار صائب مع عدم توافر التعاون، إلا أن هذا الوضع ليس هو الوضع الأفضل لاتخاذ القرارات.

معرفة الحاجة للتغيير :

يمثل تدفق المعلومات الصحيحة من خارج وداخل المنظمة الوسيلة التى يتم بها توعية المديرين بالمشكلات التى تتطلب إحداث قدر من التغيير. فبينما تقوم المنظمة، داخليا، باعداد تقارير حول مدى استغلال الموارد، وتطوير الموارد البشرية، والروح المعنوية للعاملين والغياب، والمسائل الأخرى ذات الاهتمام، تشمل قاعدة البيانات الخارجية معلومات عن الأعمال المنافسة، وطلبات الزبائن أو العملاء، والأنظمة الحكومية والاتجاه العام للجمهور نحو المنظمة. و بدمج المعلومات الداخلية والخارجية، يستطيع المديرون اكتشاف المشكلات الفعلية أو المحتملة. فكلما كانت المعلومات أكثر دقة، أصبح المديرون أكثر قدرة على تقدير الحاجة إلى التغيير.

تظهر الحاجة إلى التغيير جلية عندما تترك أعداد كبيرة من الموظفين الأساسيين العمل، أو عندما تتضاءل حصة الشركة فى السوق بسرعة كبيرة أو يتهم المديرون بالتواطؤ فى الأسعار. أما المشكلات التى هى أقل خطورة فهى تلك التى تتطلب اهتمام الادارة فى شكل المراقبة والرصد الدقيق لنظم المعلومات واستخدام الاجراءات التشخيصية. ودائما ما تتضمن وظيفة أى مدير فى الواقع، مهمة التشخيص سواء أكان الاهتمام يتركز على موضوع الدافعية أم تقويم الوظائف أو أى موضوع أخر يتعلق بالسلوك التنظيمى.

التشخيص :

ركزنا فى الفصل الثانى على ضرورة استخدام الطريقة العلمية لدراسة الخصائص التنظيمية، و يتضمن ذلك تشخيص أو دراسة الخصائص ذات الاهتمام بطريقة منظمة ودقيقة. و يتطلب إجراء تشخيص على المجالات التى يحتمل وجود مشكلات فيها أن يركز المدير اهتمامه على عدة مسائل تشمل الآتى :

١ ـ المشكلات المحددة التى تتطلب التصحيح.

٢ ـ العوامل المحتملة المحددة للقوى المتسببة فى تلك المشكلات.

٣ ـ العناصر التى يلزم تغييرها وتوقيت هذا التغيير.

٤ ـ أهداف التغيير وكيفية قياس إنجاز تلك الأهداف.

السلوك فى المنظمات

التغير التنظيمى فى شركة أوت بورد مارين (Out Board Marice)

اتخذ رد فعل الشركات الأمريكية للمنافسة الأجنبية المتزايدة طرقا مختلفة. فبعض الشركات اهملتها على أمل ان تنتهى، وحاولت اخرى ان تصمد امام المنافسة التى تصادفها على الأقل، فيما تحاول شركات اخرى ان تتقدم خطوة او خطوتين امام تلك المنافسة،إلا ان شارلس سترانق (Charles Strang)، المدير التنفيذى لشركة أوت بورد مارين، قد جرب ردود الفعل الثلاثة فى فترة أو أخرى.

حينما شاهد سترانق محركات الزوارق اليابانية لأول مرة فى أحد المعارض التجارية فى عام ١٩٧٢، لم يفعل شيئا مع علمه بامكانية تنافس اليابانيين مع شركته خلال وقت قصير. وحينما دخل اليابانيون سوق محركات الزوارق بمنتج على درجة عالية من الجودة فى عام ١٩٨٠، بدأ سترانق فى مشروع لاعادة تنظيم الشركة، يبلغ مداه ست سنوات شمل:إجراء تخفيضات كبيرة فى القوى العاملة وقفل مصنعين كبيرين. وقد أتاحت هذه الخطوة بعض الوقت للشركة لاعادة تنظيم نفسها بالصورة التى تمكنها من مواجهة المنافسة الخارجية.

نشأت استراتيجية سترانق الاستباقية من معرفته للتعقيد الذى تتميز به محركات القوارب. فاذا تم تصنيع كل أجزاء المحرك فى مصنع واحد، فان المتغيرات العديدة التى تدخل فى هذه الصناعة قد تتجاوز قدرات العاملين والمديرين. وبناء على ذلك قام سترانق بتحويل عملية التصنيع إلى خمسة مصانع صغيرة فى المناطق الريفية لولايتى كارولينا الشمالية وجورجيا بقرب أكبر اسواق للشركة،فيما تكون قريبة من المناطق التى يتوافر فيها عمال مهرة يقبلون العمل بأجور مخفضة. وقد تخصص كل مصنع فى مرحلة واحدة من مراحل التصنيع والتجميع مما يسمح بالاشراف الدقيق على العمليات والتحكم فى التكلفة. من المحتمل أن يكون سترانق قد اكتسب الخبرة فى مواجهة المنافسة الخارجية بصعوبة، ولكن العائد كان النجاح، حيث أصبحت الشركة الأن تبيع محركات على درجة عالية من الجودة بسعر يقل بنسبة ١٥٪ عن أسعار المحركات اليابانية. زيادة على ذلك، استحوذت الشركة على ٤٥٪ من الأسواق الأمريكية فى هذا المجال مقابل ١٠٪ لشركة ياماها اليابانية. لقد نجحت تجربة التغيير التنظيمى فى شركةأوت بورد مارين.

ماخوذ من : Douglas R. Sease: "Getting Smart: How U. S. Companies Devise Ways To Meet Challenge From Japan", **Wall Street Journal**, Sept. 16, 1986, pp. 1, 19.

من الصعوبة بمكان حل هذه المسائل الحاسمة، إذ أن أعباء المديرين عادة ما تكون كبيرة بالقدر الذى لا يتوافر معها الوقت اللازم للقيام بالتشخيص المطلوب[٣١]. وهناك أساليب متنوعة للتشخيص، تستخدم للوصول إلى إجابات لتلك المسائل، حيث تستخدم المنظمات اللجان، والتقارير، والمستشارين، ومجموعات العمل الخاصة، والمقابلات والاستبيانات، ومجموعات النقاش غير الرسمية، وأساليب أخرى لجمع المعلومات. على أن المسالة الجوهرية لا تتمثل فى أى أسلوب أو مجموعة من الأساليب يتم استخدامها وإنما تتركز فى جمع معلومات على درجة من الصحة. فبدون معلومات صحيحة أو واقعية، ستكون استراتيجية التغيير غير مجدية فى الواقع العملى لأنها تبنى على أساس غير سليم. فعملية التشخيص المتكاملة ـ إذن ـ هامة وحيوية لأى نجاح يرتجى من جهود التغيير والتطوير التنظيمى.

تمثل الأهداف التى يتم تغيير وتطوير المنظمة من أجلها جانبا هاما. ويساعد التشخيص على إعطاء إجابة لها مثل : هل يتجه اهتمام المنظمة إلى تحقيق إنتاج كبير مهما تكون التكلفة، أم أنها تسعى إلى إسعاد العاملين فيها؟ فتحديد مستوى الأداء الذى تضحى به من اجل الروح المعنوية للعاملين قرار يتعلق بهدف محدد فى الأساس. فمن الممكن أن يكون لأهداف التغيير والتطوير التنظيمى مغزى عن طريق برنامج للتشخيص السليم، ولا بد أن تكون هذه الأهداف محددة بالقدر الذى يتيح اتخاذ قرار بشأن إمكانية تحقيقها من عدمه. وعلى ذلك، تكون المواصفات، التى تأخذ الجوانب العملية والمعوقات والتكاليف والنتائج فى الاعتبار، هى النتيجة المطلوبة من خطوتى التشخيص والتقويم.

وكيل التغيير :

غالبا ما تتطلب جهود التطوير التنظيمى قيام شخص خارجى، أو شخص له وجهة نظر خارجية؛ لتسهيل عملية التغيير. فقد يكون ذلك الشخص مستشارا، أو مديرا جديداً أو مديرا ذا معرفة وله القدرة على تقويم نشاطات المنظمة دون أن يكون مقيدا بثقافة أو تقاليد أو

سياسات داخلية. المهم فى الأمر أن يجلب هذا المدير ـ الذى نطلق عليه وكيل أو وسيط التغيير ـ معه أفكارا، أو أساليب و وجهات نظر جديدة يمكن أن تساعد أعضاء التنظيم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة.

وكما هو موضح بجدول (١٩ ـ ٥)، هناك عدد من الخصائص الهامة لوكيل التغيير.

اولا ـ هناك أربعة أنماط لوكيل التغيير من الممكن توافرها فى المنظمات تشمل:

١ ـ **نمط الضغط الخارجى**: عادة ما يعمل وكلاء التغيير من هذا النمط خارج المنظمة، و يستخدمون أساليب ضغط مختلفة مثل: نشاطات جماعة حماية المستهلك، والتظاهرات العامة وما شابهها لاحداث التغيير.

٢ ـ **نمط التغيير فى الأفراد**: يتركز اهتمام الوكيل هنا على الفرد. وتتضمن الأساليب الرئيسية لهذا النمط: التدريب، وتعديل السلوك، والتوجيه على سبيل المثال لا الحصر.

٣ ـ **نمط التطوير التنظيمى**: يركز هذا النمط، بوجه عام، على النشاطات المتعلقة بعناصر النظام، مثل: تماسك الجماعة، وإدخال تحسينات على أساليب حل المشكلات، و بناء الفريق (انظر الفصل السابع عشر).

٤ ـ **نمط التحليل من أعلى**: يبرز الاهتمام باستخدام بحوث العمليات وتحليل النظم ودراسة السياسات والأنماط الأخرى من الأساليب التحليلية لابلاغ الادارة العليا عن التغييرات المطلوب إحداثها، يبرز أهمية هذا النوع من أنواع التغيير. وغالبا ما تؤدى جهود وكيل التغيير إلى إحداث تغييرات هيكلية فى التنظيم[٢٢].

ثانيا ـ التغيير، كالقيادة، هو عملية تأثير و بذلك لا بد من أن يتوافر شكل من أشكال القوة. وحيث إنه من الممكن أن يكون التغيير معقدا و يتضمن العديد من العوامل والمستويات التنظيمية، فمن غير الممكن الاعتماد بشكل كبير على القوة الهرمية أو الشرعية... فما هى ـ إذن ـ مصادر القوة بالنسبة لوكيل التغيير؟ يبدو أن نموذج القوة المختلطة أكثر تناسباً فى هذه الحالة. و يتضمن هذا النموذج القوة الصادرة من موقع عال (مشاركة أو فهم اهتمامات العاملين)، ومن ثقة متعاظمة (الانفتاح ومعالجة المعلومات بصورة يوثق بها والاقتصار على الدور المحدد)، ومن المعرفة الفنية (نظرية التغيير والجوانب المختلفة للتغيير) ومن المصداقية الراسخة (نجاح مثبت فى الماضى)، ومن عناصر ساخطة (تنظر إليك على اعتبار أنك تستطيع تغيير الظروف غير المرضية).

ثالثا ـ هناك، على الأقل، أربعة أدوار متميزة يقوم بها وكلاء التغيير، يتمثل أحدها فى دور العمومى/الاختصاصى، إذ يتعين عليهم أن يكونوا شموليين فى نظرتهم للمنظمة و وظائفها وأن يكونوا، فى نفس الوقت، متخصصين فى عناصر التغيير والأساليب ذات العلاقة بالتغيير (انظر الفصل العشرين). ومن الضرورى أن يكون وكيل التغيير، أيضا، عامل تكامل (Integrator) إلى جانب كونه خبيرا فى التشخيص، وعاملا مساعدا فى التغيير. و يستلزم ذلك توفير الموارد الخارجية (وأحيانا الداخلية) اللازمة لحل المشكلة الماثلة. فاذا كان تصميم الوظائف، مثلا، يمثل جزءاً من التغيير، فقد يستعين وكيل التغيير بخبراء فى هذا المجال من خارج المنظمة للقيام بعملية التجريب والتطبيق والتقويم فى هذا المجال. ودور رئيسى أخر يتمثل فى الحدودية (Marginality) وهى تشبه الوظيفة الحدودية حيث يمكن أن ينتمى وكيل التغيير لجماعة معينة، ولكنه يشارك الجماعات الأخرى اهتماماتها وهمومها. أخيرا، و يرتبط هذا الدور ارتباطا وثيقا بما قبله، فالحياد لازم وضرورى. فاذا ما ظهر أن لوكيل التغيير «هدفا شخصيا يسعى لتحقيقه»، أو أنه يحقق مكسبا شخصيا من وراء فعل معين، فان قدرته ومهارته على التأثير لتحقيق التغيير قد تضعف.

اخيرا، من الممكن ان يستخدم وكيل التغيير تشكيلة مختلفة من نماذج التغيير يتضمن اهمها مايلى:

١ ـ **النموذج الطبى**: يضع هذا النموذج وكيل التغيير فى موقف المستشار حيث يكون التركيز على تشخيص المشكلات وتوضيح الجوانب المختلفة واقتراح البدائل الممكنة، على أن القرار النهائى يتخذ بوساطة الادارة. ولهذا السبب سمى هذا النموذج بالنموذج الطبى حيث يمكن أن يسعى الطبيب إلى الحصول على أراء اختصاصيين خارجيين، إلا أن تحديد العلاج يبقى من اختصاص الطبيب المعالج.

٢ ـ **نموذج الطبيب والمريض**: يقوم وكيل التغيير، كما هو الحال فى النموذج الطبى، بالتحليل واقتراح النشاطات التى تؤدى إلى تحسين الأداء. و يظل القرار من حق الادارة (المريض)، ومع ذلك تتخذ التوصيات بحكم العلاقة القائمة (بين الطبيب والمريض).

٣ ـ **النموذج الهندسى**: يفترض هذا النموذج أن عملية التشخيص واختيار المنهج قد تمت، على أن يترك تطبيق المنهج لوكيل التغيير. فاذا قررت الادارة ـ مثلا ـ أن مشكلة دوران العمل بالنسبة للكتبة ترجع إلى ضعف نظام الأجور، فان ما يحدث هو استجلاب خبراء لوضع نظام جديد.

شكل ١٩ ـ ٥ الخصائص الهامة لوكيل التغيير

الأنواع	مصادر القوة	الأدوار	النماذج
الضغط الخارجي تغيير الأفراد التطوير التنظيمي التحليل من أعلى	المركز المرموق الثقة المتعاظمة الخبرة والمعرفة المصداقية سخط العاملين	عمومي / اختصاصي عامل تكامل وتوحيد الحدودية الحياد	النموذج الطبي نموذج الطبيب والمريض النموذج الهندسي نموذج العمليات

٤ ـ **نموذج العمليات** : يعتمد هذا النموذج، بشكل أساسي، على التعاون بين الادارة و وكيل التغيير. يعمل الطرفان سويا في تحليل جهود التغيير وتطبيقها وتقويمها، إلا أن المسئولية تجاه التغيير تبقى مع الادارة فيما يبقى وكيل التغيير بصفة استشارية[٣٣].

دمجت هذه الخصائص في نموذج تم وضعه بعد دراسة وتحليل واحد وتسعين وكيل تغيير في المجال الاجتماعي[٣٤]. و يقدم شكل (١٩ ـ ٦) مثالا نظريا لمتغيرات التفاعل التي تساعد على تحديد دور وكيل التغيير حيث يعرض هذا النموذج خمسة متغيرات رئيسية تتفاعل مع بعضها. تشمل خلفية وكيل التغيير : التجربة الذاتية، والتعلم، والتدريب، فيما يشير عنصر القيم إلى أهدافه الشخصية واتجاهه نحو الناس بوجه عام. و يوضح عنصر المعرفة معتقدات وكيل التغيير ككل حول التغيير، بينما يتضمن العنصر الرابع التقنية أو مجموعة الأساليب المتوافرة والتي يمكن أن يستخدمها وكيل التغيير. أخيرا، يعتبر السلوك الفعلي لوكيل التغيير نتيجة للعناصر الأربعة السابقة. فاذا لم يكن هناك اتفاق بين هذه المتغيرات، فيحتمل حدوث انفعال أو توتر. و يشير هذا النموذج، بعد دمجه مع خصائص الدور التي عرضناها من قبل، إلى أنه يتوقع أن يكون وكيل التغيير شخصا حسن الاطلاع ومبدعا وقادرا على استيعاب وتطبيق الأسلوب العلمي على المشكلات. إلا أن هذا التوقع غير واقعي، إذ لا بد من التسليم بجوانب الضعف البشري وعدم تناسب التدريب السابق والقيود التنظيمية كعوائق في طريق النشاطات الناجحة لوكيل التغيير.

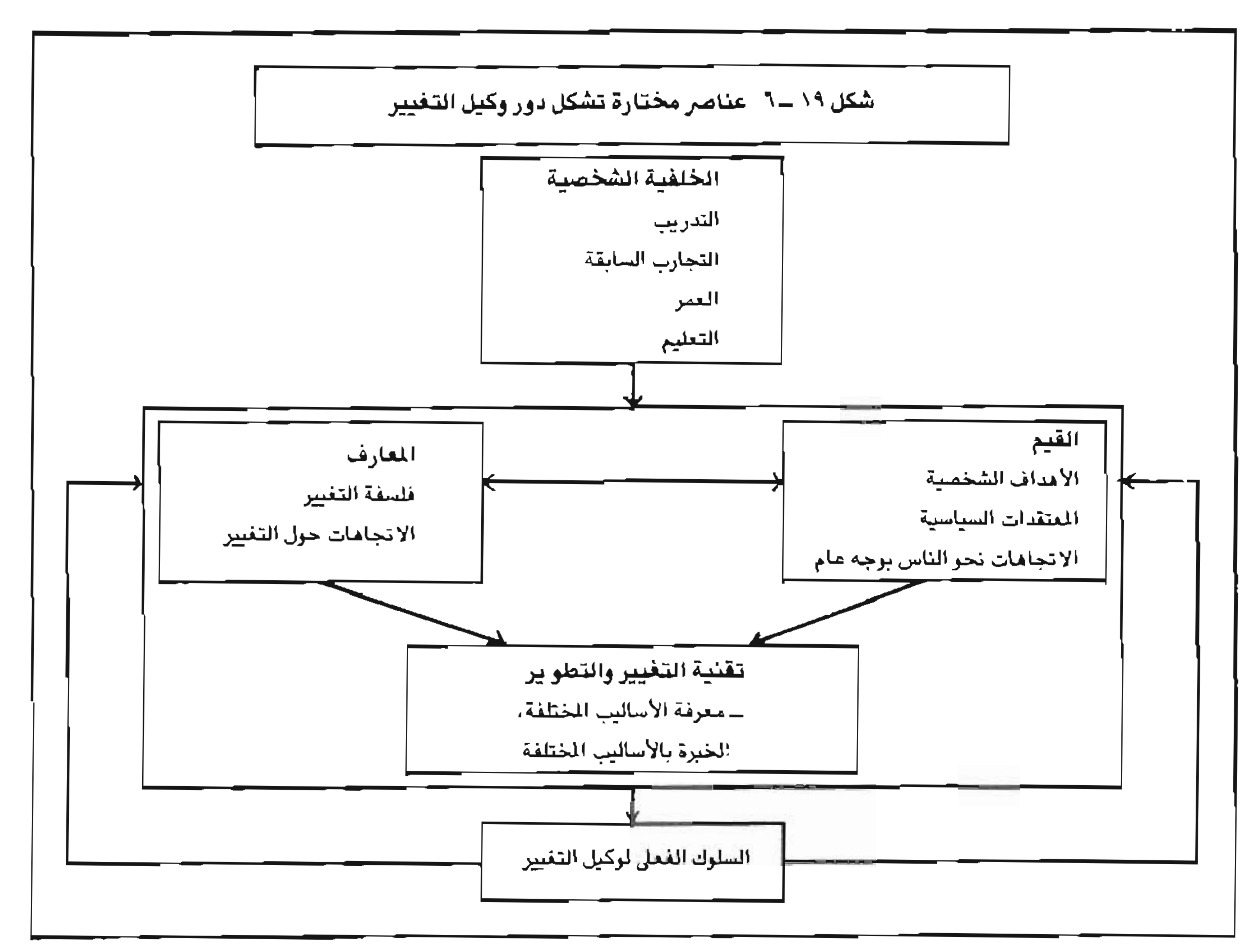
وتغفل في أحيان كثيرة عملية نقل المعرفة ودور وكلاء التغيير، عندما يتقدم العمل في برنامج للتغيير المخطط. ولا ينبغي أن يحدث ذلك، إذ أن نتائج التغيير تتأثر ـ بشكل كبير ـ بمدى معرفة المديرين وفهمهم لهذه النتائج. فمن الممكن أن يكون لمنظمة ما برنامج متطور للتغيير، ولكنه يصادف مقاومة فعالة أو يصعب نقل المعرفة من قاعة التدريب إلى المنظمة. وإذا لم تتم الاستفادة من خدمات وكلاء تغيير مقتدرين في تنفيذ وتقويم برامج التغيير، أيضا، فان الفائدة التي تعود على المنظمة محدودة بل ومن الممكن أن يكون للبرنامج نتائج سلبية. ولا بد أن يعرف وكيل التغيير متى تكون الحاجة إلى التدخل الفردي أو الجماعي أو بين الجماعات أو التدخل التنظيمي.

القيود : هناك عوامل عديدة مقيدة لأساليب التغيير والتطوير يلزم دراستها. ومن القيود البالغة الأهمية والتي تؤثر على أي نوع من أنواع التغيير ـ هيكلي أو تقني أو سلوكي ـ مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، والخصائص الفردية[٣٥].

مناخ القيادة : هو الجو السائد في بيئة العمل الذي ينتج عن الأسلوب القيادي والممارسات الادارية للرؤساء في العمل. فالرؤساء هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون على التأثير على المرؤوسين بقبول أو رفض التغييرات التي تحدثها مجموعة الادارة العليا في المنظمة. وعلى ذلك، فان قيم واتجاهات ومدركات القائد تمثل عوامل مقيدة للتغيير.

لا بد أن يكون تصميم **التنظيم الرسمي** متسقا مع التغيير المقترح. فمحاولة تنفيذ برامج للمشاركة في وضع الأهداف، أو تطبيق نظام المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، على سبيل المثال، في تنظيم جامد بيروقراطي النزعة مسألة غير واقعية وتعكس نقصا في المعرفة والخبرة في هذا المجال. وعليه، لا بد من وجود تطابق ما بين برنامج التغيير وهيكل الجهاز إذا ما أريد للتغيير أن يكون فعالا.

تشمل **الخصائص الفردية** اللازمة لبرامج التغيير والتطوير، القدرة على التعلم والاتجاهات والشخصية والتوقعات. فاذا لم تكن للعاملين القدرة على الاستفادة من معلومات الحاسب الآلي، مثلا، فلا معنى لاستجلاب تقنية متطورة و باهظة التكاليف في مجال الحاسب الآلي. و يتعين على المديرين دراسة خصائص الأفراد بصورة مستمرة عند البحث في العوامل المقيدة لأي استراتيجية للتغيير.



ماخوذ من : N. Tichy, "Agents of Planned Social Change: Consequence of Values, Cognitions, and Actions", **Administrative Science Quarterly** 19 (June 1974) p. 165

وبالرغم من أن التغيير سمة متكررة فى الحياة التنظيمية، إلا أن الناس يتجهون إلى مقاومته ودائما ما تحدث هذه المقاومة فى صورة إخلال بمعايير الأداء والاضراب عن العمل ورفع تظلمات غير مؤسسة وتخفيض الانتاجية . وقد تكون المقاومة علنية مثل التباطؤ فى الانتاج، أو ضمنية مثل ادعاء المرض لئلا يتم مواجهة ماكينة جديدة فى يوم معين[٣٦] .

تحدث أغلب التغييرات فى العديد من المجالات المحتملة للمقاومة مثل:الطريقة التى يتم إدخال التغيير بها، وحجم التغيير، والتغيير نفسه . وعادة ما يكون لدى العاملين ميل نحو إحداث درجة من التحكم فى بيئة عملهم، والسرعة التى يؤدون بها العمل، والطريقة التى ينجز بها العمل . وحينما تعلن الادارة تغييرا فى تصميم العمل أو العاملين أو المعدات أو انسياب العمل بصورة مفاجئة، فهناك بعض الأفراد الذين يتطلعون إلى المشاركة فى هذه القرارات . إلى جانب ذلك، هناك بعض التغييرات الكبيرة التى تخيف العاملين وذلك بسبب الغموض المرتبط بها . فمن الممكن أن يؤدى التخلص من أحد المستويات التنظيمية، أو إيقاف العمل فى أحد المصانع وإعادة توزيع العاملين ـ مثلا ـ إلى شعور بعدم التأكد لدى العاملين الذين أعيد توزيعهم فيما يتعلق بعملهم الجديد والرئيس الجديد والمشرف عليهم وزملائهم الجدد . ولمعرفة سبب مقاومة الناس للتغيير، علينا أن نركز على بعض المسببات سواء أكان مصدرها فرديا أم جماعيا .

الخوف من الخسارة المادية: هناك احتمال لمقاومة أى تغيير ينشأ عنه الشعور بامكانية إلغاء بعض الوظائف وتسريح العاملين فيها مؤقتا أو إنهاء خدماتهم بسبب العجز عن الكسب . فالخوف من فقدان الوظيفة فى مجتمع يشترط العمل كسبيل لكسب العيش امر خطير . وغالبا ما تواجه الادارة صعوبة فى تخفيف درجة هذا الخوف إلى أدنى حدوده، وعليها أن تدفع العاملين للاعتقاد بأن تخفيض الوظائف

السلوك فى المنظمات
كليات إدارة الأعمال تتغير لكى تستمر فى العطاء

كان المديرون الممارسون يعتبرون كليات إدارة الأعمال مصدرا للمعلومات والأفكار الجديدة التى ترفع مستوى أداء مؤسساتهم . وقد آن الأوان «ليداوى الأطباء أنفسهم» كما تقول مجلة وول ستريت (WSJ) إذ أن كليات مرموقة مثل كلية وارتن لادارة الأعمال بجامعة بنسلفانيا قد حولت اهتمامها بجوانب الضعف والقوة فى المنظمات التى تعمل فى بيئتها إلى الاهتمام بما يجرى فيها . وقد أثمر هذا التحول عن خطة تفصيلية لتحديد وتغيير الكلية نفسها،إذ أنها «بحاجة إلى أكثر من التعديل والضبط» كما يقول عميدها رسل بالمر (Russel Palmer) .

بدأت كثير من كبرى كليات إدارة الأعمال فى تنفيذ برامج للتغيير فى أوضاعها كرد فعل للأخطار العديدة التى بدأت تلوح فى الأفق والتى تمثل أحدها فى انحسار عدد الطلاب فى هذا المجال . وهذا يعنى – ببساطة – أن أعداد الطلاب الذين يتجهون إلى الدراسة الجامعية والدراسة العليا لنيل الماجستير فى هذا المجال لن تكون بالوفرة التى شهدتها الحقبة الماضية . و يتوقع بعض عمداء هذه الكليات، فى الواقع، انخفاضاً هائلا فى الطلب على حملة الماجستير فى إدارة الأعمال يحتمل أن يؤدى إلى توقف بعض البرامج الدراسية .

اتخذت العديد من المؤسسات الأكاديمية التى برزت ضرورة التغيير فيها منظورا استراتيجيا لهذه المشكلة بمحاولة إيجاد وضع لها . و يتضمن هذا الوضع، بوجه عام، اجتذاب أو تطو ير كفاءات فريدة لمقابلة احتياجات محددة . فقد قامت كلية فاكو بجامعة ديوك، على سبيل المثال، بتطو ير برامج تستخدم تقنية الحاسب الآلى فى تدريس المشرفين على المصانع، وتعاونت مع الصناعات المحلية التى وفرت لها بيانات عملياتها اليومية،فيما شرعت كليات أخرى فى إدارة نظم المعلومات وتسو يق الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية .

تتطلب كل هذه التغييرات من الكليات تغيير الأنماط التقليدية لنشاطاتها،إلى جانب ذلك، يتعين عليها أن تجرى تغييرات فى تنظيماتها لتلائم تلك التطورات .

المصدر : Steve Swartz: "Business Schools Revise Programs to Meet Firms Changing Needs", Wall Steet Journal, March, 28, 1985, p. 33.

لا يترتب بالضرورة على التغيير . و يدخل فى ذلك أن تنقل الادارة إلى العاملين أسباب ومبررات التغيير . فاذا كان هنالك حاجة إلى إنهاء خدمات العاملين، فلا بد من توضيح الدوافع والاجراءات المتعلقة بذلك . ولا يعنى ذلك أن التخفيض فى العمالة سيكون مقبولا من جانب العاملين، إلا أن معرفة هذه التفصيلات قد تقلل من احتمالات تعو يق نظام العمل.

الاختلال المحتمل فى الروابط الاجتماعية: تنشأ بين العاملين، من خلال عملهم مع بعضهم، أنماط اتصال وتفاهم مرضية ومريحة لهم، تجعل العمل ممتعا، وتتيح الفرصة لقيام علاقات صداقة بينهم . ومن المحتمل أن يؤدى أى تغيير فى التنظيم، أو التقنية، أو العاملين إلى اختلال فى تلك الأنماط أو الروابط القو ية المتعلقة بالتفاعل. كما يمكن أن تعرض التغييرات التى تحدث فى أسلوب التفاعل هذه التفاعلات للخطر.

إر باك الوضع القائم: قد يؤدى استخدام أسلوب جديد لأداء العمل، أو استعمال معدة جديدة ترفع كفاية الانتاج إلى إر باك الطريقة العادية التى يؤدى بها العمل. و بما أن الطريقة الروتينية التى يؤدى بها العمل عادة ما تصبح جزءا من روتين العمل، فان أى تغيير يتعارض مع أسلوب العمل العادى ستتم مقاومته .

الخوف من المجهول: يعرف الموظفون، من خلال وضع وترسيخ الروتين العادى للعمل، حدود مسئولياتهم، وما سيكون عليه رد فعل رئيسهم المباشر تجاه تصرفاتهم فى مواقف معينة . وعادة، ما ينطوى أى تغيير على أمور مجهولة مما يدفع العاملين إلى محاولة معرفة ما سيكون عليه دورهم المعدل، وما سيكون عليه استجابة رؤسائهم لهم وللتغييرات قبل و بعد حدوث التغييرات . وتتركز محاولة التخمين هذه فى أمور غير مؤكدة لم تكن قائمة قبل حدوث التغيير، و ينتج عنها قدر من المقاومة لهذا التغيير.

مقاومة الجماعات : تصنع الجماعات معايير للسلوك والأداء تبلغ للأعضاء، مع توضيح حدود التصرفات المتوقعة منهم.ومن الممكن أن يؤدى عدم الالتزام بهذه المعايير إلى نبذ العضو من الجماعة وعدم الاحترام، أو حجب للمكافآت، مثل: الاطراء والتقدير. وكلما كانت

شكل ١٩ ـ ٧ طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التى يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فانهم سيساعدون فى تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا.
المشاركة والاتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التى يحتاجونها لتخطيط التغيير و يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التى يملكونها فى خطة التغيير.	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.
التسهيل والدعم	المواقف التى يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف.	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول، ومكلفا، مع احتمال فشله.
التفاوض والاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	طريقة سهلة نسبيا لتفادى قدر كبير من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة فى الحالات التى ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة).
المناورة والاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير.	من الممكن أن يحدث مشكلات فى المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.
الترهيب الصريح والضمنى	عندما تكون هنالك حاجة للاسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع و يمكن التغلب على أى نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى اهتياج وإثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

الجماعة أكثر قربا والتحاما بأعضائها، تضاعف التأثير الذى يمكن أن تمارسه على أعضائها. وعادة ما تكون الجماعة جذابة بالقدر الذى يشبع حاجات أعضائها. فاذا ما أدخلت الادارة تغييرات اعتبرتها الجماعة تهديدا لمبادئها (معاييرها)، أصبح من المرجح مقاومة هذه التغييرات. إذن، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، كبرت مقاومتها للتغيير.

كيف يمكن للمديرين تخفيف حدة مقاومة التغيير؟ يستطيع المديرون، على مستوى الفرد، محاولة الحد من المقاومة بفرض أو زيادة الضغط لاحداث التغيير أو عن طريق محاولة تغيير اتجاهات الفرد نحو التغيير. فليست هناك قواعد ثابتة لتخفيف حدة مقاومة الفرد للتغيير، **إلا أن هناك بعض المؤشرات التى ترتبط بأسباب المقاومة التى ناقشناها آنفا:**

اولا، ينشأ سلوك واتجاهات الفرد فى المنظمة من تفاعل عدة متغيرات (عوامل) مثل: التركيب الأساسى لشخصيات الموظفين، ودورهم الاجتماعى فى التنظيم. ولا بد لأى برنامج للتغيير من الاهتمام بحاجات المنظمة، وحاجات الفرد على السواء. وعلى ذلك يلزم أن يكون الفرد قادرا على معرفة المزايا الشخصية التى تكتسب من وراء التغيير، وأن يتم نشر وتبيان هذه المزايا والمشكلات المحتملة حتى يمكن إشاعة جو من الثقة[٣٧].

ثانيا، يقترح نموذج التغيير المستحث، المعروض فى جدول (١٩ ـ ٧)، أن يحدث التغيير شخص ذو نفوذ متى كان ذلك ممكنا[٣٨].

ثالثا، يتطلع الأفراد أو الجماعات، فى بعض الحالات، إلى المشاركة فى تخطيط وتحليل وتنسيق جهود التغيير. وقد تساعد هذه المشاركة فى زيادة درجة استيعاب الموظف الحاجة للتغيير مما يؤدى إلى إضعاف المقاومة للتغيير.

اخيرا، لمعرفة مدى تقدم برنامج التغيير أهميتها بالنسبة لكثير من المشاركين إذ أن النتائج تتيح للفرد فرصة معرفة مشكلات ومردودات ومستقبل برنامج التغيير. وعادة ما يتطلع العاملون إلى الحصول على هذه المعلومات المرتدة حتى يمكن الوصول إلى إجابات للأسئلة التى تدور بأذهانهم، وإلى التقليل من مخاوفهم[٣٩].

هناك عدد من الوسائل التى يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير. لقد قمنا بعرض ستة من الأساليب المعروفة أو الشائعة الاستخدام بايجاز فى جدول (١٩ ـ٧)، وتشمل :

١ ـ التعليم والاتصال : يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير)، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

٢ ـ المشاركة : يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة فى تخطيط وتنفيذ التغيير. ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور «بالملكية» الذى يمكن أن يكتسبه الموظف.

٣ ـ التسهيل والدعم : طريقة بسيطة إلا أنها كثيرا ما تكون فعالة فى التغلب على مقاومة التغيير، وهى أن تكون سندا ومصدرا للدعم. و يمكن أن يتضمن ذلك توفير الدعم المعنوى أو الانصات لما يقوله الآخرون أو السماح بفترة راحة لمن يمرون بفترة صعبة مثلا، أو توفير فرص التدريب لصقل المهارات.

٤ ـ التفاوض والاتفاق : طريقة رابعة لمعالجة مقاومة التغيير تتمثل فى توفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير. فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الادارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير فى أحد قوانين العمل.

٥ ـ المناورة والاستقطاب : يمكن أن يلجأ المديرون، فى مواقف معينة، إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية فى تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

٦ ـ الترهيب الصريح والضمنى : من الممكن أن يلجأ المديرون ـ كملاذ أخير ـ إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقى، أو إجراء تغييرات فى الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير[٤].

وكما يوضح جدول (١٩ ـ ٧)، فلكل أسلوب من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه. وعليه، لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

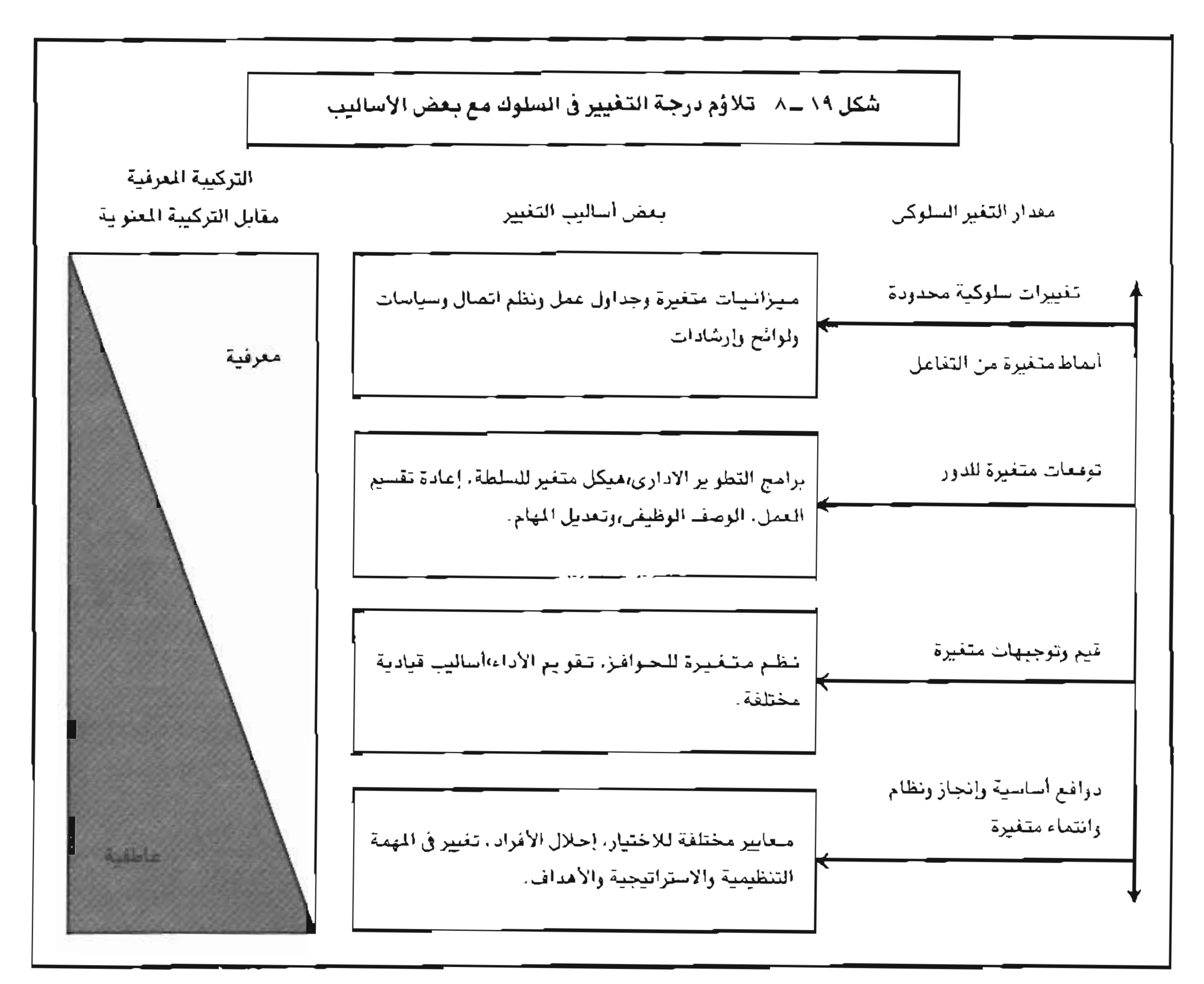
تنطوى الدلالة الضمنية للدراسة التقليدية التى قام بها كوتش وفرنش (Coch and French) حول علاج مقاومة التغيير، من وجهة نظر الجماعة، على أنه من الممكن أن تكون مشاركة العاملين فى برنامج التغيير مفيدة بالنسبة لهم[١]. وقد عمل هذان الباحثان مع أربع مجموعات من عمال المصانع الذين يتقاضون أجورهم على أساس القطعة. تم إجراء تغيير فى طريقة العمل لكل مجموعة بطريقة مختلفة عن الأخريات، وتم رصد النتائج لتحديد مشكلات مقاومة التغيير التى حدثت ـ إن وجدت. لقد كان التغيير الذى تم بالنسبة للمجموعة الأولى استخدام طريقة «عدم المشاركة» حيث قام الموظفون بابلاغ أعضاء المجموعة بالتغييرات التى ستحدث ـ كما تم إجراء التغيير بالنسبة للمجموعة الثانية باستخدام طريقة «المشاركة عن طريق التمثيل» حيث تم اختيار ممثل للمجموعة قام بمناقشة التغييرات مع الموظفين ثم نقل فكرة التغيير التى اقترحتها الادارة للمجموعة.

أما بالنسبة للمجموعتين الثالثة والرابعة، فقد تم إنشاء التغيير باتباع طريقة «المشاركة الكاملة» حيث اجتمع كل أعضاء المجموعتين بالادارة وناقشوا معهم كيفية تطوير طرق العمل الحالية، وتم اتفاق فيما بينهم، ومن ثم تدريب العمال على طرق العمل الجديدة وعادوا لمزاولة عملهم.

لقد اكتشف الباحثان أن إنتاج المجموعة التى لا تشارك فى التغيير قد هبط بعد التغيير مباشرة، إلى مقدار ثلثى إنتاجها السابق، واستمر مستوى الانتاج المنخفض لفترة ثلاثين يوما بعد إجراء التغيير، كما كانت هنا استقالات من العمل وسخط واضح على الادارة.

بالمقابل، ظهر انخفاض فى إنتاج مجموعات المشاركة الكاملة فى البداية ثم العودة بسرعة للانتاج، لا على مستوى الانتاج السابق، بل على مستوى أعلى منه، كما لم تكن هناك استقالات وسط هذه المجموعات بعد التغيير أو علامات عداء ضد الادارة.

تعرض نتائج دراسة كورتش وفرنش، فى بعض الأحيان، كشاهد على أن المشاركة هى الحل لعلاج مقاومة التغيير. بالطبع هناك بعض العاملين الذين لا يرغبون فى المشاركة أو أنهم لا يعرفون الكيفية التى يشاركون بها. لذلك، فقد تكون المشاركة فعالة فى بعض الحالات وغير مجدية فى مواقف أخرى. وحتى مع وجود المشاركة، نجد نزوعا لدى الأفراد لمقاومة التغيير.



المصدر : Paul R Lawrence and J. W. Lorch **Developing Organizations: Diagnosis and Actions** (Reading Mass.. Addison-Wesley,1969) p. 87.

من الحقائق الثابتة أن الأفراد والجماعات يقاومون التغيير. وعندما تظهر بوادر للمقاومة، فلا بد من النظر إليها كمؤشر لوجود خطأ ما. ولعل من مصلحة الادارة توقع مقاومة على مستوى الأفراد أو الجماعات والنظر فيما يمكن عمله لتخفيف حدة تلك المقاومة، إذ يستحيل التخلص نهائيا منها. ومع ذلك، يستطيع المديرون معرفة وتناول ظاهرة المقاومة من خلال التشخيص الدقيق للأفراد والمجموعات.

تحديد المداخل والأساليب :

حالما ينتهى المديرون من تحديد أهداف خطة التغيير، والتعرف على المعوقات والتشخيص الدقيق للموقف، يتعين عليهم اختيار المداخل والأساليب التى توصل للنتائج المطلوبة، حيث يمكن أن تهدف الخطة إلى تحسين المهارات، والاتجاهات، أو السلوك، أو الهيكل التنظيمى، أو المعارف. وقد أقترح لورنس ولورش (Lawrence and Lorche) إطارا للنظر فى إيجاد طرق بديلة لاحداث التغيير[١٢]، وركزا على اهمية التشخيص الدقيق للمجال التنظيمى والبيئة والنظر فى التنافر بينهما ــ إن وجد ــ و يتعين على المدير، بعد ذلك، محاولة معرفة أى نمط من أنماط السلوك يلزم تغييره، وما هى الأساليب المتوافرة لاحداث ذلك التغيير؟ أى لابد للمدير من أن يلائم بين المشكلة السلوكية وطريقة التغيير بعناية كبيرة. (يورد شكل ١٩ ــ ٨ النقاط الرئيسية التى قام لورنس ولورش بتوضيحها).

يركز الاطار الذى يعرضه هذا الشكل على التغيير فى السلوك ولا يتضمن كثيرا من أساليب التغيير المعروفة،مثل:تدريب الحساسية، ووضع الأهداف، والشبكة الادارية. وسيتم تناول هذه الأساليب وغيرها بالتفصيل فى الفصل العشرين،فيما سبق تغطية أساليب التغيير الهيكلى، مثل:الاثراء الوظيفى، والتحول لنظام «٤» عند تناولنا لموضوع العمل والتصميم التنظيمى.

لا بد للمديرين، فى النهاية، من تحديد أسلوب أو مجموعة الأساليب التى يستخدمونها، والمنهج الذى يتبعونه (المتفرد، او المفوض، أو المشترك) ومتى يبدأون برنامج التغيير. و يجب أن تتخذ القرارات فى ضوء الأهداف المراد تحقيقها والظروف المقيدة الماثلة. ولكن، لسوء الحظ هناك درجة كبيرة من التحيز (اللاموضوعية) تدخل فى هذا القرار الهام، إذ عادة ما يكون للمديرين أساليب مفضلة لديهم، وأفكار أثيرة، وذوات تعمل كقيود إضافية فى عملية اتخاذ القرارات. ولعل من الواضح انه سيكون لدرجة التحيز هذه أثرها على التلاؤم التام ما بين المشكلة وأسلوب التغيير. فقد يكون المدير من المعارضين كلية للاثراء الوظيفى. فاذا تم تطبيق هذا الأسلوب على مشكلة ما تتضمن تعو يضا أو صراعا بين الجماعات، فقد يكون هذا المدير من الذين يبحثون عن المتاعب.

ماهى الأساليب المفضلة أكثر بالنسبة للمديرين؟ ليست هناك إجابة محددة لهذا السؤال، إلا أن المسوحات الحديثة لمديرى التدريب فى كبرى المؤسسات الأمريكية تعطى فكرة جزئية، على الأقل[43]. نجد فى جدول (١٩ ـ ٩) عرضا لنتائج المسحين اللذين أجريا عام ١٩٧٢ و ١٩٨١، حيث طلب من مديرى التدريب وضع تقديرات لفعالية تسعة من أساليب التدريب (دراسة الحالة، وطريقة التداول أو النقاش، والمحاضرة، والمباريات الادارية، والأفلام التدريبية، ونظام التدريس المبرمج، ولعب الأدوار، وتدريب الحساسية، والمحاضرة التلفزيونية) فى تحقيق ستة أهداف أساسية (اكتساب المعرفة، وتغيير الاتجاهات، وتطوير مهارات حل المشكلات، والمهارات الفردية، وقبول المشاركين، والقدرة على استرجاع المعارف).

يكشف الجدول بعض النتائج المثيرة، خاصة بين المسحين:

اولا: بقيت دراسة الحالات كطريقة فعالة بالنسبة لكل الأهداف وأفضل طريقة مختارة، إلا أنها تراجعت فى التقدير النهائى من المرتبة الأولى إلى الثالثة[44].

ثانيا: أثبتت طريقة لعب الأدوار مقدرة عالية ومستمرة، خاصة فيما يتعلق بتغيير الاتجاهات وتطوير المهارات الفردية والقدرة على استرجاع المعلومات[45].

اخيرا، من الواضح أن أسلوب المحاضرة قد بدأ يكتسب تأييدا وقوة كبديل من بدائل التغيير.

تتمثل الحقيقة الجوهرية التى يوضحها جدول (١٩ ـ ٩) فى أن الأشخاص المفترض توافر الكفاءة فيهم لا تخاذ قرارات بشأن المواءمة بين أهداف وأساليب التغيير يختلفون من حيث اختيارهم وأفضليتهم. وعلى ذلك، ينبغى على المدير الذى يقوم باختيار الأساليب أن يدرس المشكلة والمعوقات ودرجة الفعالية المحتملة لكل بديل بعناية كبيرة، وأن يحاول اختيار الأسلوب الأكثر تناسبا مع كل موقف على حدة.

التطبيق: لتطبيق أى اسلوب من أساليب التغيير والتطوير التنظيمى ثلاثة أبعاد أساسية، هى: التوقيت والموقع والعمق. و يشير التوقيت إلى زمن التغيير، أى ماهو الوقت المناسب للبدء فى التطبيق؟ هناك أمران أساسيان يرتبطان بالتوقيت وهما دورة عمل المنظمة، واكتمال العمل التحضيرى اللازم للتغيير. فاذا كانت دورة العمل فى قمتها ولم يكتمل العمل التحضيرى اللازم، مثل اطلاع المتأثرين بالتغيير، فذلك يعنى عدم معالجة موضوع التوقيت بصورة مناسبة. أما إذا كانت المنظمة، أى منظمة، تناضل من أجل البقاء ولا تقوى على الانتظار، فان لعامل البقاء أسبقية على أى اعتبار يرتبط بالتوقيت[46].

ينبغى على المديرين القائمين على أمر التغيير أن يحددوا من أين تأتى نشاطات التغيير فى المنظمة؟ يعتقد كثير من علماء التطوير التنظيمى ضرورة أن يصدر التغيير عن الادارة العليا إلى المستوى الادارى الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين. و ينادى بفكرة الموقع هذه ارجرس (Argris)، و بينس (Bennis)، و بيليك (Blake) وموتون (Mouton)، و بيكهارد (Beckhard)[47]. و يرى هؤلاء أنه لابد للادارة العليا أن تبدى دعما وتأييدا فعليا لبرنامج التغيير لكى تحقق جهود التغيير والتطوير أهدافها. فاذا لم تبد الادارة العليا تأييدها والتزامها فان الاتجاه الذى يسود، بالنسبة للآخرين فى المنظمة، هو «الاهتمام بالشكليات والمظاهر». إما إذا كانت الادارة العليا تقف وراء أى برنامج للتغيير وتشارك فيه، فمن المرجح أن يكون هناك حماس واهتمام من جانب المرؤوسين لاتباع القدوة والمثل بالنسبة لهم.

هناك، من جهة ثانية، بعض الحالات التى يأتى التأييد فيها من أسفل إلى أعلى. أو أن تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الادارة الوسطى). وعادة ما تنشأ التغييرات فى تصميم العمل عن طريق الاثراء الوظيفى فى المستويات الدنيا فى المنظمة. قد تسمح الادارة العليا

جدول ١٩ ــ ٩

تقديرات الفعالية لطرق التدريب لتحقيق أهداف مختلفة (١٩٧٢ و ١٩٨١)

طريقة التدريب	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١	١٩٧٢	١٩٨١
دراسة الحالة	٢	٤	٤	٤	١	١	٤	٥	٢	٢	٢	٤	١	٣
النقاش	٣	٣	٣	٣	٤	٢	٣	٢	١	١	٥	٣	٢	١
المحاضرة	٩	٢	٨	٦	٩	٥	٨	٦	٨	٣	٨	٦	٩	٤
المباريات الادارية	٦	٨	٥	٥	٢	٢	٥	٤	٣	٤	٦	٥	٥	٥
الأفلام السينمائية	٤	٧	٦	٧	٧	٨	٦	٧	٥	٦	٧	٧	٧	٨
التدريس المبرمج	١	١	٧	٩	٦	٦	٧	٩	٧	٧	١	٢	٦	٦
لعب الأدوار	٧	٥	٢	١	٣	٤	٢	١	٤	٥	٤	١	٣	٢
تدريب الحساسية	٨	٩	١	٢	٥	٧	١	٢	٦	٩	٣	٨	٤	٧
المحاضرة فى التليفزيون	٥	٦	٩	٨	٨	٩	٩	٨	٩	٨	٩	٩	٨	٩

ماخوذ من : S. J. Carroll, F. T. Paine, and J. M. Ivancevich: "The Relative Effectiveness of Alternative Training Methods for Various Training Objectives", **Personnel Psychology** (Fall 1972) p. 498, and L. Neider: "Training Effectiveness, Changing Attitudes" **Training and Development Journal** (Dec. 1981) p. 25.

بحدوث تلك التغييرات إلا أنها لا تشارك فيها بالضرورة . إذن ــ هناك بعض جهود التغيير التى تظهر الادارة العليا التزامها بها من خلال مشاركتها فيها ، وجهود أخرى تترك فيها لمديرى الادارة الوسطى والادارة التنفيذية والتنفيذيين أن يضعوا التفاصيل وتنفيذ التغيير حتى النهاية .

و يبين شكل (١٩ ــ ١٠) المواقع الثلاثة لتنفيذ التغيير. لقد تعرض موضوع القرار المتعلق بالموقع ورواج خطة التغيير من أعلى إلى أسفل إلى التشكك من قبل بير وهيوز (Beer and Huse) [٤٨] ، إذ يعتقدان أن الدعم أو الالتزام الكامل من قبل الادارة العليا ليس لازما فى كل الحالات . ومع ذلك، لا بد للادارة العليا من أن تتيح الفرصة لجهود ومساعى التغيير والتطو ير التنظيمى لتبرز . وهذا ينطوى على حجة قو ية فى اتجاه الحصول على قدر من التزام الادارة العليا تجاه أى خطة للتغيير .

يتضمن مدى أو عمق التنفيذ مسألة التدخل، و يتعلق بالسؤال الآتى : هل يلزم أن يوجه برنامج التغيير نحو المنظمة بأكملها، أم للوحدات أو الجماعات أو الأفراد؟ سنعرض مجموعة من نماذج تدخلات التغيير والتطو ير التنظيمى القائمة على أساس المجموعات المستهدفة فى الفصل الذى يلى .

التقو يم : تشمل الشريحة الأخيرة من نموذجنا الوارد فى شكل (١٩ ــ ٤) التقو يم . لم يحدث أن أجريت دراسات تقوم على أساس علمى لتقو يم نجاح أو فشل محاولات التغيير إلا مؤخرا[٤٩]، حيث إن أغلب ما كتب حول تقو يم جهود التغيير والتطو ير التنظيمى يستند إلى الشواهد المفعمة بالحماس لمؤيدى أسلوب معين أو منهج أو نموذج بعينه . وقد نتجت عن هذه النزعات دعاوى متطرفة بتفوق برامج معينة على الأخرى .

ولعل أسباب الفيض الزاخر من التأييد التقديرى، وندرة الدراسات القائمة على أسس علمية للتغيير والتطو ير ــ واضحة وجلية .

أولا : من الصعو بة بمكان إجراء دراسات ميدانية على مدى فترة زمنية دون حدوث تغييرات جوهرية، يتعذر التحكم فيها، وتفسد نتائج التغيير المزمع، وتعوق اشتراك كثير من الباحثين فى الدراسات العرضية اللازمة .

ثانيا : يصعب على الأشخاص الذين يملكون مهارات فى مجال البحث الدخول فى للنظمات والقيام بتقو يمات سليمة؛ إذ أن المديرين الممارسين يحسون بالقلق تجاه توقف العمليات العادية فى حالة تطفل الباحثين الذين يمتنعون ــ فى بعض الأحيان ــ عن مناقشة المشكلات بصورة مفهومة وقابلة للتطبيق العملى .

اخيرا، كثير من المديرين الممارسين غير مستيقنين من مغزى جهد التغيير أو التطوير. وذلك لعدم تحديد أهداف هذا الجهد بصورة واضحة.

بالرغم من المشكلات المرتبطة بعملية التقويم. هناك مؤشرات بوجود أعمال بحث سليمة ودقيقة تجرى حول التغيير والتطوير التنظيمي. كما بدأت تظهر علامات فيما كتب حول هذا الموضوع، تشير إلى أن الاداريين الممارسين والباحثين قد بدءوا في العمل سويا بصورة مكثفة بغرض تحسين برامج التغيير والتطوير الجارى تنفيذها. ولا يمكن أن تتوافر معلومات مرتدة إلا من خلال التقويم، مما يؤدى ـ في النهاية ـ إلى تحقيق التحسينات المطلوبة.

تناولنا في الفصل الثاني بعض الأساليب المستخدمة في إجراء تقويم للتغيير والتطوير التنظيمي. ومن الممكن أن يتضمن التقويم استخدام المقابلات أو استبيانات التقويم الذاتي أو الملاحظة أو السجلات أو تقارير الحالات الحرجة. ولعل من الواضح أن هناك حاجة إلى استخدام مجموعة مؤتلفة من هذه الطرق، إذا كان ذلك ممكنا، حتى يمكن الوصول إلى صورة صادقة لنتائج تلك الجهود. وتتم إعادة المعلومات المرتدة من عملية التقويم إلى طور «الضغط لاحداث التغيير» وطور التنفيذ في نموذجنا. هذا الربط بين التقويم ومرحلتي الضغط والتنفيذ ضرورى لتحديد حجم ومعرفة أى تغييرات حدثت في منظمة ما، أو جماعة أو فرد من الأفراد، كما يساعد المدير في معرفة ما إذا كانت قوة التدخل فعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

موجـــز للمـــدير:

١ ـ لا بد من ملاءمة أى محاولة للتغيير والتطوير التنظيمي مع الأهداف المرجوة بدقة وعناية. وما لم يتم تحديد الأهداف بوضوح، فان اختيار النهج والأساليب المناسبة والمدى المناسب للتدخل سيكون غير موضوعى.

٢ ـ يركز التغيير والتطوير التنظيمي على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتعديلات التى تطرأ على الأنماط السلوكية للعاملين.

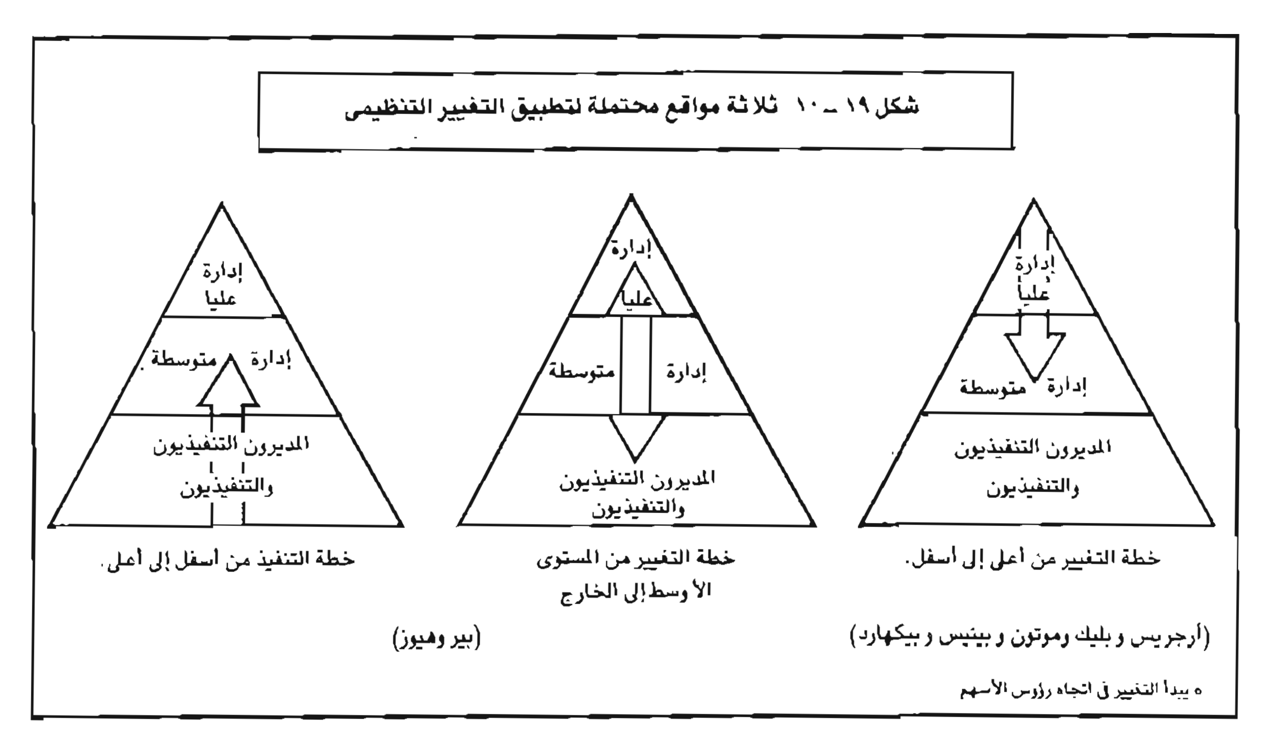
٣ ـ من المداخل النظرية للتغيير دراسة العلاقة المتبادلة بين التغييرات في التركيبة التنظيمية والتقنية والأفراد. ففى أغلب الأحيان تصاحب التغيير الذى يحدث في واحدة منها تغييرات في الأخرى. وعلى ذلك، ستؤثر التغييرات في البنية التنظيمية على التقنية والأفراد. و ينبغى على المديرين تهيئة أنفسهم لمثل هذه النتائج.

٤ ـ يتناول مدخل «القوة» للتغيير، ثلاثة أساليب هى: الأسلوب المنفرد والمشترك والمفوض، و يورد قرينر (Greener)، منشىء هذا الأسلوب، بعض الشواهد التجريبية التى تؤيد دعواه بأن أسلوب المشاركة هو أكثر الأساليب فعالية، على أننا ننبه إلى احتمال ألا يكون اسلوب المشاركة عمليا، أو ليس من الحكمة في شىء تطبيقه.

٥ ـ يستلزم أى اسلوب من أساليب التغيير تخطيطا ومعرفة بالكيفية التى تتوزع بها القوة ومراعاة للعلاقات واهتماما بالسرعة التى يتم بها التغيير. وتؤلف هذه العوامل الأربعة الخيوط المشتركة التى تجدها في كل المناقشات التى تدور حول التغيير.

٦ ـ قدم دالتون منظورا جزئيا للتغيير. يؤكد أن التغيير هو عبارة عن عملية تعلم ذاتى واجتماعى. وهناك عنصران شرطيان لأى شكل من أشكال التغيير، هما: التوتر والحاجة إلى التغيير بمبادرة من وكيل (وسيط) للتغيير في مركز اجتماعى مرموق. وحينما يتوافر هذا الشرطان، تظهر عملية التغيير في أشكالها المختلفة. وتتمثل المتطلبات الأساسية لاحداث التغييرات المطلوبة في وضع أهداف محددة، وتغيير في العلاقات أو الروابط الاجتماعية، واكتساب احترام الذات والاستدماج (Internalization).

٧ ـ لا بد من الاهتمام بظاهرة نقل المعرفة في أغلب محاولات التغيير والتطوير، خاصة عندما يتم التدريب أو تعقد حلقات التطوير بعيدا عن محيط العمل، و يعود المشاركون إلى مواقع عملهم بعد أن يكونوا قد اكتسبوا تجربة ومعارف جديدة. كما يلزم أيضا أخذ أسس التعلم والشىء المراد تعلمه في الاعتبار. ومن الأسس الهامة الواجب أخذها في الاعتبار ـ الدافعية ونظام الحوافز والمشاركة الفعالة. زيادة على ذلك، يتعين على المدير أن يأخذ في اعتباره العوامل التى تؤثر في الأداء الوظيفى ـ كيف يمكن تعلمها بصورة فعالة؟



شكل ١٩ ـ ١٠ ثلاثة مواقع محتملة لتطبيق التغيير التنظيمى

٨ ـ يعرض نموذجنا الوارد فى شكل ١٩ ـ ٤ منظورا شاملا للتغيير يركز على : التشخيص، ووضع الأهداف، واتخاذ القرارات، والتقويم، والتغذية المرتدة . إن التقويم، عبر كل هذه الأطوار الثمانية، ضرورى لتحقيق التوافق بين الأهداف والنتائج النهائية . ولكل من هذه المراحل أهميتها و يلزم اتباعها بدقة بدلا من الاكتفاء باعلان نجاح محاولات التغيير والتطوير التنظيمى . فالنموذج ـ فى جوهره ـ هو الطريقة العلمية للتغيير والتطوير .

٩ ـ يتدخل وكلاء (وسطاء) التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها، و يلعبون أدوارا مختلفة فى عملية التغيير . لوكيل التغيير قيم وخصائص ذاتية ومعارف تؤثر فى أسلوب التدخل الذى يتبعه والطريقة التى يستخدم بها هذا الأسلوب . ومن بين الخصائص الهامة والأساسية لوكيل التغيير توفر القدرة على إقامة علاقات طيبة داخل المنظمة مع الأشخاص الذين سيتعرضون للتغيير والتطوير .

١٠ ـ تتميز المقاومة للتغيير بأنها سريعة الانتشار ولابد من تفسيرها على أساس أنها مؤشر لمشكلة ما عند إجراء التغيير والاعداد له . و بناء على ذلك يتعين على المديرين إعداد خطط لتخفيف حدة المقاومة، وعليهم ألا يضيعوا الوقت فى التفكير فى اتجاه التخلص من المقاومة نهائيا . ومن الأسباب الرئيسية للمقاومة الارتباك المحتمل فى أنماط التفاعل الاجتماعى القائمة، والخوف من حدوث خسائر مادية، والارتباك والخوف من المجهول .

١١ ـ يركز النموذج الوارد فى شكل (١٩ ـ ٤) على أهمية معرفة الادارة بالأساليب المختلفة التى يمكن أن تكون فاعلة، فيما يقدم النموذج (١٩ ـ ٨) مثالا للتطابق اللازم بين التغيير المطلوب فى السلوك وأساليب التغيير . فالتغييرات الجوهرية تتطلب أنماطا للتدخل تختلف عن تلك التى تتطلبها التغييرات الطفيفة أو البسيطة . لذلك يتعين على الادارة النظر فى مدى أهمية التغييرات المطلوبة، وما هى الأساليب المناسبة لاحداث الدرجة المحددة أو المدى المحدد للتغيير فى السلوك، إذ غالبا ما ينتج عن العشوائية فى المواءمة بين الأساليب والتغييرات المطلوب إجراؤها عدم الحصول على النتائج المراد تحقيقها .

١٢ ـ على المديرين أن يتبنوا التقويم العلمى لجهود التغيير والتطوير التنظيمى . ومن المؤكد أن عملية التقويم تسبب بعض الارتباك داخل المنظمة، إلا أن الخسارة المترتبة على التقويم السطحى، أو عدم التقويم، ستكون أكبر نتيجة لحذف هذه المرحلة الهامة فى نموذجنا، ولن تكون جهود التغيير والتطوير التنظيمى فعالة إلا من خلال اتباع إجراءات التقويم السليمة . أما التسليم بفعاليتها تحت أى ظروف أخرى، فيعنى التخلى عن مسئولية الرقابة التى عهد بها أصحاب المؤسسة لمديرها .

أسئلة للمراجعة :

١ ـ في أي الحالات أو الظروف يكون أسلوب التغيير المنفرد أكثر فاعلية ؟
٢ ـ لماذا يمثل التشخيص جزءا أساسيا لأى جهد للتغيير والتطوير التنظيمى ؟
٣ ـ لماذا يتعين على المديرين صياغة أهداف لبرامج التغيير والتطوير التنظيمى في منظماتهم ؟
٤ ـ لماذا يكون التزام الادارة العليا مهما بالنسبة لبرامج التغيير والتطوير التنظيمى ؟
٥ ـ ماذا تعنى عبارة «نقل التعلم» ؟
٦ ـ لم يكون لوكلاء التغيير أهمية في برامج التغيير التنظيمى ؟
٧ ـ أورد أمثلة للعوامل المختلفة المتعلقة بمقاومة جهود التغيير.
٨ ـ بين كيف يمكن للقيود المالية أن تحول دون النجاح المؤمل لجهود التغيير والتطوير؟
٩ ـ ماهو التطوير التنظيمى ؟
١٠ ـ بين لماذا يعتبر التوتر شرطا أساسيا للتغيير المستحث .

حالة دراسية عن التغيير
هيوليت باكارد تجدد ثقافتها

أصبحت شركة هيوليت باكارد بالفعل شيخا هرما بين كبرى شركات التقنية المتطورة بمنطقة سيلكون فالى في كاليفورنيا. لقد أسست هذه الشركة قبل ٤٥ عاما. ومازالت تدار بوساطة مهندسين يركزون على المخترعات التقنية، و يصممون معدات تتوافق مع مواصفات واحتياجات كل زبون على حدة، وتفرض أسعارا باهظة على كل وحدة تنتجها. اعتادت هيوليت باكارد التعامل مع عدد محدود ممن يستخدمون معداتها والذين يتميزون بدرجة عالية من التطور والاستعداد لأن يدفعوا مبالغ طائلة نظير الحصول على تطبيقات فريدة في مجال الحاسب الآلى. وقد عرفت الشركة، تقليديا، بتطوير مثل هذه التطبيقات لاحدى الجهات المستخدمة ومن ثم وجدت مستفيدين أخرين يحتاجون لنفس هذه التطبيقات. وقد أبرزت البيئة التنظيمية للشركة هذا التوجه خلال فترة الثمانينيات. فأوردت مجلة فورشن أن الشركة قد أظهرت إعراض «المكاتب المتجاورة» حيث يقوم المهندس بالاختراع الفنى وايجاد السوق لها بسؤال زميله «ما الذى تحتاجه؟» وقد كانت النتيجة إنشاء مجموعة من الأقسام المستقلة يقوم كل منها بأداء ما يخصه من عمل.

على أن الظروف في مجال تسويق الحاسبات الألية، من جهة ثانية، قد تغيرت تغييرا مفاجئا،وأن أسواق هيولت باكارد قد تجمعت حيث أصبح المشترون لمعداتها المكتبية يحتاجون إلى الحاسبات الشخصية أيضا. كذلك أصبح لزاما عليها، إن أرادت البقاء والنمو، أن توفر احتياجات ما يسميه بعض العاملين فيها «الجمهور العريض»، أى الزبائن من غير المهندسين أو الفنيين والذين لا يتمتعون بالثقافة العالية التى تتوقعها الشركة فيمن يستخدم منتجاتها.

إن سوق الحاسبات الشخصية، الذى دخلته الشركة بحاسبها الشخصى طراز ١٥٠، لا يتوافق ـ ببساطة ـ مع أسلوب وطريقة هيوليت باكارد. فالخلايا المستنسخة ذات أهمية قصوى في المقام الأول، حيث يلزم أن يكون كل شىء متوافقا مع نظم التشغيل المختلفة (MS - Dos and IBM)، وقد كانت هيوليت باكارد تفتخر بابداعها وليس بالتقليد. **ثانيا**، التسويق بالنسبة للحاسبات الشخصية في غاية الأهمية إذ أن المنتج لا يمكنه تسويق نفسه على أساس مواصفاته الفنية فقط. فيتذكر أحد نواب الرئيس في شركة هيوليت باكارد أنه قام بزيارة أحد العملاء المحتملين، وهو محام يحتاج إلى معالج للكلمات، وصار يتحدث بزهو حول الخصائص الفنية للحاسب الشخصى طراز ١٥٠ مشيرا، في النهاية، إلى أن الوحدة تعمل أسرع من جهاز اى بى ام بـ ٢,٢ ميغاهيرتز. وهناك سأل المحامى المضطرب «ماهى الميغاهيرتز؟ إننى بحاجة إلى استخراج وثائق. ماهى الأشياء التى يمكن أن يوفرها لى هذا الجهاز؟»

قامت مؤسسة ماكينزى وشركاته بتنبيه شركة هيوليت باكارد، فى بداية الثمانينيات، إلى أنها لن تستمر فى سوق الحاسبات الشخصية مالم تحدث تغييرا فى توجهها. وفى يوليو عام ١٩٨٤م بدأت الشركة فى إجراء تغيير تنظيمى على نطاق واسع لتتمكن من المنافسة فى سوق الحاسبات الشخصية. أولا : قامت الشركة بتحديد تنظيمها الرسمى حيث تم تعيين مدير تنفيذى جديد مفوض بتركيز السلطة حتى يتمكن من تمركز التوجه الاستراتيجى للشركة. كما أنشأت الشركة قسما للتسويق، ودمجت كل أقسام البيع؛ لتبدأ فى توفير حلول، وليس بيع مجموعة معدات فقط. ثانيا : أنشأت الشركة قسما للحاسبات الشخصية تحت رئاسة سايرل يانسونى (Cyril Yansouni) الذى جاء بتصور خاص لتسويق إنتاجه. كما أخطر المهندسون بأن تطوير المنتج يجب أن يبدأ بوضع تصور للمزايا التى يرتجيها المستخدم للمنتج لا على أساس الابتكار التقنى أو الفنى. وقد شملت المنتجات التى يقوم بتطويرها هذا القسم حاسبا شخصيا ينافس الأنواع التى تنتجها أى بى أم (IBM)، وطابعة الليزر البالغة التطور. وقد راجت هذه المنتجات رواجا كبيرا استردت به شركة هيوليت باكارد موقفها فى السوق.

لقد كان للتغييرات التى أجرتها شركة هيوليت باكارد فى قسم الحاسبات الشخصية تأثير على بقية أقسام الشركة. فقد أنشأت الشركة «مجموعة عمل رئيسية» تكون مهمتها تحديد المجال الشامل لمنتجات الشركة، واختبار المعدات والحاسبات الآلية الصغيرة وملحقاتها إلى جانب الحاسبات الشخصية أمام مجموعة أكبر من العاملين بالشركة.

مازالت الشركة بحاجة للعمل فى هذا الاتجاه. فالاستمرار والصمود فى الأسواق الجديدة يتطلب إجراء قدر كبير من التغيير فى المبادىء والقيم المتمتعة بقداسة القدم. وسيتمثل التحدى فى الابقاء على تلك التى أثبتت جدواها بالنسبة للشركة خاصة تلك المتعلقة بالتركيز على التقدم التقنى فى مجال الحاسبات الآلية وتطوير توجه قوى لتسويقها بصورة تتيح لها إمكانية منافسة شركة اى بى ام والشركات الأخرى بفعالية.

أسئلة للمراجعة :

١ ـ باستخدام (شكل ١٩ ـ ٤) ناقش العوامل (القوى) التى تؤثر فى شركة هيوليت باكارد.
٢ ـ ماهى المجالات الرئيسة للمشكلات التى تواجهها الشركة؟
٣ ـ ماهى الأهداف المتوخاة من التغيير الذى أحدث؟
٤ ـ اذكر وصف بعض استراتيجيات التغيير التنظيمى التى يمكن للشركة استخدامها لتحقيق أهدافها الجديدة.

المصدر : Bill Saporito: "Hewlett-Packard Discovers Marketing". Fortune, October. 1,1984, pp. 51-55.

حالة عن التغيير
الاتوماتية والسلوك التنظيمى

خطا أصحاب الصناعات فى الولايات المتحدة والبلدان الصناعية الأخرى خطوات مذهلة نحو الاتوماتية الشاملة للعمل فى مجال الصناعة، بعد محاولات تطويرية استمرت لفترة طويلة من الزمن، حيث غزت المعدات التى تعمل ذاتيا ـ الصناعة بشكل خطير فى الوقت الحاضر. ففى شركة كرايسلر مثلا، تقوم معدات اللحام التى تعمل ذاتيا بلحم ألواح الحديد المشكلة لتصبح جسما لسيارات كى (K-Cars) مما أدى إلى زيادة معدل الانتاج من خمسين سيارة إلى خمس وستين سيارة فى الساعة. كما تستخدم شركة لوكهيد الانسان الآلى فى دهن وإنتاج الطائرات. ويقدر بعض الخبراء أن حوالى ٤٥ مليون وظيفة أو ٤٥٪ من كل الوظائف ـ قد تتأثر من الاتوماتية فى المصانع والمكاتب فى عام ٢٠٠٠م.

إن العوامل الدافعة للاتجاه نحو الأتوماتية عديدة ولكنها ليست صعبة الفهم أو الاستيعاب. فالتقدم والتطورات فى مجال تقنية الحاسب الآلى، والتى تمثل لب هذه الحركة، هى التى وفرت إمكانية استخدام الحاسب الآلى بتكاليف أقل. وستجعل الدوائر المتكاملة للحاسب الآلى، مع الانخفاض المستمر فى تكاليف استخدام طاقة الحاسبات الآلية والتى ظلت تنخفض بمعدل ٥٠٪ كل ثلاث سنوات فى الوقت الحاضر، ستجعل عملية التصنيع بوساطة الحاسبات الآلية فى متناول الأيدى حتى بالنسبة للشركات الصغيرة الآن.

هناك قوى دافعة أخرى نحو الاتوماتية تتمثل فى اتجاه الادارة نحو تحسين جودة المنتج. ونظرا لدقة وانتظام معدات اللحام التى تعمل ذاتيا فى كرايسلر وبعض الشركات اليابانية لصناعة السيارات، فقد أدت هذه المعدات إلى تحسين جودة المنتج بصورة ملموسة.

أخيرا، ساعدت الأتوماتية فى إمكانية جعل وظائف العاملين أكثر متعة. فالوظائف التى تم إحلال المعدات التى تعمل ذاتيا محلها، مثل الانسان الآلى، الوظائف التكرارية والمرهقة والمملة. ويتعين على المديرين أن يتجهوا نحو تصميم الوظائف ذات التحدى لقدرات العاملين والتى تتميز بالاستقلالية والتنوع، لأن مثل هذه الوظائف قد تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ولزيادة الانتاجية.

سيكون للأتوماتية تأثيرات إيجابية، وسلبية، على سلوك العاملين تماما مثلما يحدث بالنسبة لأغلب برامج التغيير التنظيمى. ولا يتوقع الباحثون فى مجال الأتوماتية أن يؤدى إحلال المعدات التى تعمل ذاتيا محل الانسان إلى زيادة البطالة، بل بالعكس من ذلك فانهم يتوقعون إعادة تصميم العمل الحالى ومهارات العمل بصورة جذرية واستحداث مهارات جديدة بمعدلات متزايدة.

قد يكون لحركة ترفيع الوظائف هذه آثار شاملة. فقد اكتشف عمال النسيج فى مؤسسة اسبرنق ميلز (Spring Mills Corp.) للغزل ـ مثلا ـ أن النول الآلى الجديد أقل خطورة، وأن تشغيله أكثر متعة من تشغيل النول المتحرك غير الآلى، والذى كان يعمل به لفترة طويلة. فقد أصبحت معرفة الكيفية التى تعمل بها الماكينات وصيانتها الآن جزءا من وظيفة عامل النسيج. كما أدى استخدام آلات معالجة الكلمات فى المجال المصرفى إلى التعجيل بانجاز العمل بالنسبة للعاملين للحد الذى جعل أعمال البحث وكتابة التقارير جزءا من وظائفهم. وفى الطرف الآخر، يتنبأ مديرو شركة جنرال موترز بأن نسبة الحرفيين المهرة قد ترتفع من ١٥٪ حاليا إلى أكثر من ٥٠٪ بحلول عام ٢٠٠٠ للميلاد. وتتجه هذه التقنية الحديثة نحو توفير الوظائف بحيث تصبح المنتجات الأمريكية منافسة للمنتجات المستوردة.

أما من الجانب السلبى، فسيؤدى الاتجاه المتزايد نحو الأتوماتية إلى تغيير جوهرى فى كثير من مواقع العمل، مما قد يتطلب تكيف المنظمات والعاملين على السواء. أولا ـ يتطلب ترقية الوظائف والمهارات من المحترفين إعادة تدريب أعداد كبيرة من العاملين. فالتدريب باهظ التكاليف بالنسبة لكثير من المنظمات، ويتوقع أن تزيد تكلفته مستقبلا. ثانيا ـ اتجهت الأتوماتية نحو الوظائف الوضيعة والخطرة والمملة، ومع ذلك فقد تؤدى إلى الاستغناء عن عاملين، فيما تتطلب آخرين لتولى أعمال تكون المسئولية الأساسية فيها ملازمة ومراقبة المعدة فقط. وبعبارة أخرى قد يكتشف بعض العاملين أن الاتوماتية قد وضعتهم فى وظائف محصورة ومحدودة.

من الممكن أن تسبب الأتوماتية مشكلات صحية أيضا؛ إذ يسبب الجلوس أمام شاشة الطرفية لساعات طويلة إرهاقا للنظر والعنق والظهر. كما يمكن أن تسبب المعدة الجديدة المستخدمة فى العمل تزايد ضغط العمل. وتتمثل إحدى المشكلات التى برزت فى هذا الجانب فى أن فرص الاستفادة من المعدة، من قبل الآخرين تكون محدودة، إذ أن المديرين يقومون باجراء تصحيح وتعديلات لانهاية لها فى الخطابات

والتقارير التى يمكن عملها بوساطة آلة معالجة الكلمات، وذلك لامكانية عمل تعديلات بصورة مستمرة فى تلك الآلة . كما أن الزيادة فى الانتاجية الناتجة عن المعدات التى تعمل ذاتيا، تدفع المديرين إلى محاولة الانتاج أكثر فأكثر. وقد شكا كثير من موظفى الهاتف والموظفون الذي يستقبلون شكاوى الجمهور من الضغط المتزايد عليهم بشأن المستويات العالية من الانتاجية .

من المشكلات المرتبطة بالاوتوماتية أيضا أن بعض العاملين الذين يتعاملون مع المعدات التى تعمل ذاتيا يقاومون التغيير. ومن الواضح أن هذا الموقف يحدث مرارا من جانب العاملين القدامى الذين أمضو سنوات فى أداء العمل وتمرسوا فيه وعليهم أن يتغيروا بصورة جذرية . وأشارت التقديرات فى هذا المجال إلى أن هذه المقاومةقد تدفع بأكثر من ١٥٪ من العاملين المتأثرين بالتغيير إلى ترك المنظمة .

أخيرا أثارت الأوتوماتية استياء كثير من النقابات . وقد طالب الاتحاد الدولى لعمال الكهرباء فى شركتى جنرال اليكتريك وستنقهاوس أن يتم إشعارهم سلفا بأى تغييرات تقنية و بتكوين فرق عمل من النقابات والادارة لمناقشة التغييرات التى ستحدث فى اتجاه «أتمتة» العمل وإبداء رأيهم حول إعادة تدريب العاملين ومناقشة مشكلات السلامة بالنسبة للمعدات الجديدة . كما توصل اتحاد عمال صناعة السيارات إلى اتفاق بعدم استخدام الشركات للتقنية المتطورة كمبرر لتحويل وظائف النقابة إلى عاملين فى الادارة. و بينما كان من المتوقع ألا تعارض النقابات الأوتوماتية عن عمد،إلا أنه من المحتمل حدوث صراعات عمالية عندما تحاول نقابات العاملين فى المجال الصناعى تنظيم العاملين من ذوى الياقات البيضاء فى نقابات كتعويض لهم عن الفقدان المحتمل لعضويتهم فى تنظيمات العاملين فى مجال صناعة السيارات .

أسئلة إرشادية :

١ ـ ماهى العوامل الدافعة للتغيير فى هذه الحالة ؟

٢ ـ ماهى المشكلات التى ستواجه الادارة عند استمرار هجمات حركة «أتمتة» العمل فى المصانع والمكاتب ؟ هل هناك أى مشكلات ضمن تلك المشكلات المحتملة أهم من غيرها؟ اشرح .

٣ ـ أين تكمن مصادر المقاومة للتغيير التى يتوقع أن يصادفها المديرون ؟

٤ ـ لماذا يتنبأ الخبراء فى مجال الأوتوماتية بأنها ستشكل تحديا لنظام التعليم عندنا بنفس القدر الذى تشكل به تحديا للادارة ؟

المصدر : L. Edison: "Slaves to Industry", **Across the Board,** July-August 1981, and "The Speed up in Automation", **Business Week,** August, 3, 1981, p. 62.

Notes :

1. Adapted from Carol Hymnowitz, "Tradition Bound Alcoa Develops Training To Challenge Concern's Old-Boy Network," **Wall Street Journal**, November 15, 1983, p. 1.
2. See M. Beer, **Qrganizational Change and Development** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980); E. F. Huse, **Organizational Development and Change** (St. Paul, Minn.: West 1975); N. Margulies and A. P. Raia **Conceptual Foundations of Organizational Development** (New York: McGraw-Hill, 1978).
3. W. Warren Burke and Warren H. Schmidt, "Management and Organizational Development," **Personnel Administration**, March 1971, p. 45.
4. George Strauss, "Organizational Behavior and Personal Relations," **A Review of Industrial Relations Research** (Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association, 1970), pp. 169-70.
5. Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological, and Human Approaches," in **New Perspectives in Organization Research** (New York: John Wiley, 1964).
6. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change," **Harvard Business Review**, May-June 1967, pp. 119-30.
7. Ibid.
8. Paul C. Agnew and Frances L. K. Hus, "Introducing Change in a Mental Hospital," **Human Organization**, Winter 1960, p. 168.
9. These four main threads are carefully documented by Larry E. Greiner and Louis B. Barnes, "Organization Change and Development," in **Organizational Behavior and Administration**, edited by Paul R. Lawrence, Louis B. Barnes, and Jay W. Lorsch (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1976), pp. 625-26.
10.. Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change," in **Readings in Social Psychology**, edited by T. Newcomb and E. Hartely (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1947).
11. Greiner and Barnes, "Qrganization Change and Development," p. 627.
12. Gene D. Dalton, "Influece and Organizational Change," paper read at a conference on organization behavior models, Kent State University, Kent, Ohio, 1969.
13. Robert H. Guest, **Organizational Change: The Effect of Successful Leadership** (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1962).
14. Stanley E. Seashore and David G. Bowers, **Changing the Structure and Functioning of an Organization** (Ann Arbor: University of Michigan Survey Research Center, Monograph No. 33, 1963), p. 16.
15. "O. H. Mowrer. **The New Group Theory** (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964).
16. Jerome Frank, **Persuasion and Healing** (New York: Schocken, 1963), p. 132.
17. Guest, **Organizational Change.**
18. Seashore and Bowers, **Changing the Structure and Functioning of an Organization.**
19. Dalton, "Influence and Organizational Change,"
20. E. A. Fleishman, E. F. Harris, and H. E. Burtt, **Leadership and Supervision in Industry** (Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955).
21. Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, **Management and the Worker** (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1939).

22. Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, **Industrial Psychology** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1965), pp. 280–82; Kenneth N. Wexley, "Personnel Training," in **Annual Review of Psychology** (Washington, D.C.: American Psychological Association, 1984), pp. 519–51.
23. H. Baumgartel, G. J. Sullivan, and L. E. Dunn, "How Organizational Climate and Personality Affect the Payoff from Advanced Management Training Sessions," **Kansas Business Reviews**, 1978, pp. 1–10.
24. Ernest R. Hilgard, **Theories of Learning** (New York: Appleton–Century–Crofts, 1956).
25. R. M. Gagne, "Military Training and Principles of Learning," **American Psychologists**, June 1962, pp. 83–91.
26. Ibid.
27. A discussion of power equalization versus power expansion is Found in Arnold Tannenbaum, **Control in Organizations** (New York: McGraw–Hill, 1968).
28. Peter M. Blau and W. Richard Scott, **Formal Organizations** (San Francisco: Chandler, 1962), pp. 250–53.
29. "Survival in the Basic Industries," **Business Week**, April 26, 1982, pp. 74–84.
30. See G. P. Latham, L. L. Cummings, and T. R. Mitchell, "Behavioral Strategies to Improve Productivity," **Organizational Dynamics**, Winter 1981, pp. 14–22; A. Patton, "The Coming Flood of Young Executives," **Harvard Business Review**, September–October 1976. pp. 56–68; and "How to Promote Productivity," **Business Week**, July 24, 1981, pp. 146–51.
31. Wexley, "Personnel Training"; K. N. Wexley and G.P. Latham, **Developing and Training Human Resources in Organizations** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981); A. P. Goldstein, "Training in Work Organizations," in **Annual Review of Psychology** (Washington, D. C.: American Psychological Association, 1980); R. J. Klimoski, "Needs Assessment For Management Development," Annual Meeting of the American Psychological Association, 1982.
32. Beer, **Organization Change and Development**, pp. 77–78, 219–24.
33. Margulies and Raia, **Conceptual Foundations of Organizational Development**, pp. 108–14.
34. Alan C, Filley, Robert J. House, and Steven Kerr, **Managerial Process and Ooganizational Behavior**, 2nd ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976).
35. N. M. Tichy, "Agents of Planned Social Change: Congruence of Values, Cognitions, and Actions," **Administrative Science Quarterly**, March 1974, pp. 164–82.
36. Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., and R. A. Zawacki, **Organizational Development Theory, Practice and Research** (Dallas: BPI, 1978).
37. Huse, **Organization Development and Change**, p. 113.
38. Dalton, "Influence and Organizational Change,"
39. Edwin A. Locke, N. Cartledge, and J. Koeppel, "Motivational Effects of Knowledge Results: A Goal–Setting Phenomenon," **Psychological Bulletin**, 1968, pp. 474–85; E. Locke K. Shaw, L. Saari, and G. Latham, "Goal Setting and Task Performance: 1969 to 1980," **Psychological Bulletin**, 1981, pp. 125–152; Wexley, "Personnel Training,"
40. J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," **Harvard Business Review**, March–April 1979, pp. 106–14.
41. Lester Coch and John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," **Human Relations**, Winter 1948, pp. 512–32.
42. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Developing Organizations: Diagnosis and Actions** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1969).
43. Stephen J. Carroll, Frank T. Paine, and John M. Ivancevich, "The Relative Effectiveness of Alternative Training Methods for Various Training Objectives," **Personnel Psychology**, Fall 1972, pp. 495–509; Wexley, "Personnel Training."
44. James Mann, "Effectiveness of Emotional Role–Playing in Modifying Smoking Habbits and Attitudes," **Journal of Experimental Research in Personality**, June 1965, pp. 84–90.

45. W. M. Fox," A Measure of the Effectiveness of the Case Method in Teaching Human Relations," **Personnel Administration,** July–August 1963, pp. 53–57.
46. Wexley, "Personnel Training", R. W. Gill, "A Trainability Concept for Management Potential and an Empirical Study of the Relationship with Intelligence for Two Managerial Skills," **Journal of Occupational Psychology,** 1982, pp. 139–47; D. L. Zink, "Standards for Time Taken in Self-Paced Training," Annual Meeting of the Human Factors Society, 1982; A. I. Siegel,. "The Miniature Job Training and Evaluation Approach: Additional Findings," **Personnel Psychology,** 1983, pp. 41–56; R.J. Terborg, "Interactional Psychology and Research on Human Organizations," **Academy of Management Review,** 1981, pp. 569–76.
47. Chris Argyris, **Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1970); Warren G. Bennis, **Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1969); Robert R. Blake and Jane S. Mouton. **Building a Dynamic Organization through GRID Development** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1969); Richard Beckhard, **Organization Development: Strategies and Models** (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1969).
48. Michael Beer and Edgar F. Huse, "A Systems Approach to Organizational Development," **Journal of Applied Behavioral Science,** 1972, pp. 79–101.
49. Wexley, "Personnel Training"; Wexley and Latham, **Developing and Training Human Resources;** R. A. Snyder, C. S. Raben and J. L. Farr, "A Model for the Systematic Evaluation of Human Resource Development Programs," **Academy of Management Review,** 1980, pp. 431–44; R. T. Golembiewski, K. R. Billingsley, and S. Yeager, "Measuring Change and Persistance in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs," **Journal of Applied Behavioral Science,** 1976, pp. 133–57.
50. See R. B. Dunham and F. J. Smith, **Organizational Surveys** (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1979); recent issues of **Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Organizational Dynamics,** and the **Journal of Applied Behavioral Sciences.**

Additional References :

ARGYRIS, C., and D. A. SCHON. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** Reading. Mass.: Addison–Wesley, 1978.

BECKHARD, R. "Strategies for Large System Change." **Sloan Management Review,** Spring 1975, pp. 43–55.

BECKHARD, R., and R. T. HARRIS. **Organizational Transitions: Managing Complex Change.** Reading. Mass.: Addison–Wesley, 1977.

HARRIS, STANLEY G., and ROBERT I. Sutton, "Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations." **Academy of Management Journal,** March 1986, pp. 5–30.

LEVINSON, H. **Organizational Diagnosis.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972.

MARGULIES, N., and J. WALLACE. **Organizational Change.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973.

MARKS, MITCHELL L., PHILIP H. MIRVIS, EDWARD J. HACKETT, and JAMES F. GRADY, JR. "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism,," **Journal of Applied Psychology,** 1986, pp. 61–69.

PFEFFER, J., and A. DAVIS–BLAKE, "Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect." **Academy of Management Journal,** March 1986, pp. 72–83.

RICE, ROBERT W., DEBRA INSTONE, and JEROME ADAMS. "Leader Sex, Leader Success, and Leadership Process: TWO Field Studies," **Journal of Applied Psychology,** February 1984, pp. 12–31.

SCHEIN, V. E., and L. E. GREINER, "Can Organizational Development Be Fine Tuned to Bureaucracies?" **Organizational Dynamics,** Winter 1977, pp. 48–61.

TOFFLER, A. **Learning for Tomorrow.** New York: Random House, 1974.

ZALTMAN, G., R. DUNCAN, and J. HOLBEK. **Innovations and Organizations;** New York: Wiley, Interscience, 1973.

تطبيقات مختارة فى التغيير والتطوير التنظيمى

تأمل فى الأمثلة التالية :

• تؤمن شركة اى بى ام (IBM) إيمانا راسخا بتنظيم الابداع . فبرنامج الزمالة فى الشركة هو أحد أفكار مؤسس الشركة توماس واطسون (Thomas Watson) كدافع لاستمرار التغيير والتطوير. وهناك مجموعة من ٤٥ زميلا بالشركة، قائمة فى أى وقت من الأوقات تتمتع بمطلق الحرية لفترة خمس سنوات يمكنها تطبيق أى فكرة بهدف إعادة التنظيم بشكل جذرى. وقد وصفوا بعدة أوصاف، مثل : الخوارج والريديكاليين والمزعجين والحالمين والعباقرة .

• فى شركة دلتا للنقل الجوى يسير العمل الجماعى. وولاء العاملين، وخدمة الزبائن جنبا إلى جنب . وتأكيداً لجو العمل الصحى، نادرا ما يتم تسريح عاملين بها حتى فى فترات الركود . وبدلا من تسليم الانذارات (الكارت الأحمر)، يتم نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى. فمن الممكن أن تجد موظف صرف التذاكر والطيار ـ مثلا ـ يعملون فى نقل الحقائب . ونتيجة لذلك أصبحت هناك درجة من الاخلاص والولاء لدى المسافرين تحسد عليها من قبل شركات الطيران الأخرى.

• قامت مؤسسة رولم (Rolm)، إحدى شركات نظم الحاسبات الآلية بولاية كاليفورنيا مؤخرا، ببناء مركز رياضى بلغت تكلفته مليون دولار لراحة العاملين وممارسة الرياضة وتعلم الرقص أو تعريض أجسامهم لأشعة الشمس فى الردهة . كما يمنح العاملون، كل ست سنوات، إجازة لفترة ثلاثة أشهر مدفوعة الأجر حتى يستعيد الموظف نشاطه الفكرى والابداعى .

• يتجمع العاملون فى الشركة ظهر كل يوم جمعة حول حوض السباحة فى شركة تاندم للكومبيوتر (Tandem Computer) فى حفل صغير مع الادارة العليا . وقد أثبتت هذه اللقاءات أنها طريقة فعالة فى إطلاع العاملين على ما يحدث فى مجال الصناعة داخل وخارج الشركة .

• شركة ثرى ام (3 M) من الشركات التى تؤمن بأن كبر الحجم لا يعنى بالضرورة وضعا أفضل . فقد تعنى المرافق الكبيرة الاقتصاد فى النفقات إلا أنها قد تؤدى فى نفس الوقت إلى زيادة فى عدد العاملين المغتربين نفسيا . ونتيجة لذلك يعمل موظفو شركة ثرى ام، البالغ عددهم ٥٢ ألف موظف موزعين على واحد وتسعين مجتمعاً محليا عبر البلاد، فى مصانع يبلغ متوسط القوى العاملة فى كل منها ٢٧٠ . توفر مثل هذه المرافق مجالا لاستخدام المجموعات الصغيرة ونظام أفضل للاتصال ودرجة عالية من المرونة فى توزيع الأعمال والدوران الوظيفى .

• ترى إدارة زيروكس (Xerox) أن من الممكن تعليم أحد المديرين أو المشرفين مهارة جديدة، فى حلقة دراسية قصيرة، بفاعلية أكثر من تعلمها فى دورات تعليمية طويلة . فبدلا من الاستماع إلى مدرب، يتعلم «دارسو» زيروكس من خلال مشاهدة الأفلام التدريبية، أو شرائط الفيديو، ولعب الأدوار، والاختبارات الذاتية ومناقشة الموضوعات فى مجموعات صغيرة، والكتابة . وتتراوح فترة الحلقات الدراسية للشركة من بضع ساعات إلى يوم أو يومين تغطى فيها موضوعات مثل كيفية إجراء المقابلات والترويج والاستماع والقراءة[1] .

شهدت فترة الثمانينيات ظاهرة جديدة فى مجالات النشر،مثل تواتر الكتب حول التجارب العملية والتنظيمات فى مجال الأعمال الخاصة . ويبدو أن هناك شغفا شديدا نحو هذه الكتب : مثل «مدير الدقيقة الواحدة» و «البحث عن الامتياز» و «اياكوكا»[2] . وكان المديرون التنفيذيون يوصون بأن يطلع مرؤوسوهم على هذه الكتب،وأصبحت النصائح التى تقدمها نماذج تبنى عليها كثير من المنظمات خططها

الاستراتيجية الخاصة بها. وربما يكون أحد أسباب الاقبال الكبير على هذه الكتب يتمثل فى أنها قدمت أفكاراً إيجابية،إذ أنها استخدمت امثلة حقيقية، كالأمثلة الموجزة التى أوردناها فى افتتاحية هذا الفصل، لتبين أنه من الممكن للشركات الأمريكية أن تستمر فى العمل وتزدهر إذا ما استطاعت التكيف والتجديد.

وكما عرضنا فى الفصل السابق، لابد للمنظمات أن تتغير لتبقى عاملة. و يتوقف نجاح أى أسلوب محدد للتغيير فى المنظمة على عوامل عديدة تشمل كيفية تنفيذ التغيير ومدى استعداد المجموعة المستهدفة بالتغيير، ومدى التزام المشاركين فيه، ودرجة الدقة فى تشخيص المشكلات، ومدى التوافق بينها و بين أسلوب التغيير، ومدى استعداد الادارة للتعامل مع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة من جهود التغيير والتطوير. وبعبارة أخرى، يتوقف نجاح أى برنامج للتغيير التنظيمى إلى حد كبير، على مقدار الوقت والتخطيط والجهد الذى يخصص لعوامل التغيير قبل التنفيذ.

سنتناول فى هذا الفصل بعض القرارات الهامة التى تواجهها الادارة عندما تقوم بتطبيق أساليب التغيير والتطوير. فى البداية، سنتناول موضوع عمق التدخل (Depth intervention)، ثم نناقش عددا من أساليب التغيير التى تم تطويرها نظريا وتجريبيا والتى تم تطبيقها فى أوضاع تنظيمية عديدة. وأخيرا نطرح بعض المقترحات للدراسات المستقبلية والتطبيق فى المنظمات.

عمق التدخل:

فى معرض حديثنا عن مرحلة التنفيذ فى نموذجنا للتغيير (انظر شكل ١٩ ــ ٤)، تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية هى التوقيت والموقع والعمق. و يستخدم مصطلح عمق التدخل فى هذا المقام للاشارة إلى مدى النشاطات المخططة والمنظمة التى يشارك فيها وكيل التغيير[٢].

تشير المناقشات حول عمق التدخل، بوجه عام، إلى الفئات والمجموعات المستهدفة.

وهناك صور عريضة للتدخل متوافرة للمديرين، تشمل مايلى:

ــ **النشاطات التشخيصية**: وهى النشاطات المتعلقة بجمع الحقائق والتى تسعى إلى تحديد ما يحدث داخل الوحدة أو المنظمة. وقد يستخدم فى جمع المعلومات استطلاع الاتجاهات أو الاجتماعات غير الرسمية لاثارة الأفكار حول ما يحدث.

ــ **نشاطات بناء الفريق**: التى يتم تخطيطها بغرض تحسين درجة فعالية الوحدات أو الفرق. وقد ترتبط هذه النشاطات بمسائل تتعلق بالأعمال أو المهام، مثل: كيفية إنجاز العمل، أو المهارات المطلوبة لأداء عمل ما، أو نوعية العلاقات بين أعضاء الفريق ورئيسهم.

ــ **النشاطات بين المجموعات**: التى يتم وضعها بغرض تحسين أداء المجموعات ذات الاعتماد المتبادل.

ــ **نشاطات المسح ــ المعلومات المرتدة**: التى تركز على جمع بيانات المسوحات ووضع خطة عمل تقوم على أساس تفسير البيانات.

ــ **نشاطات التدريب ــ التعليم**: وتخطط بغرض زيادة معارف وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. وقد يوجه البرنامج فى اتجاه ترقية المهارات الفنية لتحسين الأداء أو لتنمية القدرات الفردية.

ــ **النظم الاجتماعية ــ الفنية**: التى تركز على زيادة فعالية العوامل الفنية أو الهيكلية، فى تأثيرها على الأفراد أو الجماعات،وقد يتضمن ذلك تجربة القيام بعمل جديد أو إخضاع التصميم التنظيمى الجديد للتجربة.

النشاطات العملية ــ الاستشارية: التى يقوم بها أى مستشار يحاول مساعدة العميل على معرفة المشكلات القائمة فى منظمته وبيئته، و يقدم حلولا لهذه المشكلات. و يكون التركيز فى هذه العلاقات على تحسين مهارة التشخيص لتحديد مشكلات الاتصال وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.

ــ **نشاطات الشبكة الادارية**: التى تشمل برنامجا تنظيميا كاملا يتم تنفيذه فى ست مراحل لترقية مهارات المديرين والقدرات القيادية والعمل الجماعى والتخطيط ووضع الأهداف ورصد الأحداث داخل المنظمة.

ــ **نشاطات التخطيط الحيوى والمهنى**: و يتم تخطيطها لتمكن الأفراد من تركيز اهتمامهم على أهدافهم الحيوية والمهنية ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. و يتم التركيز على تشخيص جوانب القوة والضعف فى الشخص وأهدافه، وتحديد ما هو مطلوب لتقوية جوانب الضعف.

ــ **نشاطات وضع الأهداف**: وهى النشاطات التى تركز على الأهداف التنظيمية الهامة.

ــ **نشاطات تخفيض الصراع**: تعد لمساعدة أفراد المنظمة على معرفة الصراع ومعالجته.

ولأغلب هذه النشاطات أساس نظرى، وهى موجهة نحو أهداف أو عمليات معينة. فنشاطات بناء الفريق مثلا، موجهة نحو مجموعة، بينما توجه نشاطات الشبكة الادارية بوجه عام، للمنظمة ككل. و بما أن لكل هدف مشكلاته وطرق تحقيقه الخاصة به، فان التدخل يسعى إلى تحسين درجة فعالية الأهداف المعينة. و يوضح شكل (٢٠ ــ ١) أنواع نشاطات التغيير والتطو ير التنظيمى التى عادة ما ترتبط بأهداف معينة. وهنا لا بد من ملاحظة عوامل معينة :

اولا، قد يكون الشخص الذى يتدخل للتطو ير، أحد العاملين فى المنظمة أو وكيل (وسيط) تغيير خارجى.

ثانيا، يفترض أن التدخلات هى نشاطات مخططة ومنظمة وموجهة نحو مجموعة مستهدفة معينة.

ولتحديد ما إذا كانت عمليات التدخل ناجحة، يتعين على المديرين تقو يم أثرها بطريقة علمية، إذ ليس هناك ضمان لسير أى نشاط للتدخل، بالصورة التى تم التنبؤ بها. وتتطلب الاجابة المطلقة تقو يم النتائج، مثل:الفعالية التنظيمية، والصراع الشخصى والجماعى، والقدرة على القيادة، والمعرفة والدافعية لدى الأفراد.

سنتناول فى الأقسام التالية من هذا الفصل مداخل مختارة للتدخل. والتى تنطبق على المجموعات الأر بع المستهدفة الموضحة فى شكل (٢٠ ــ ١). وقد تم اختيار هذه المداخل لأنها تعكس التركيز الحالى على التغيير والتطو ير التنظيمى. وهنا يجب ملاحظة أن بعض المداخل المعروضة فى شكل (٢٠ــ١)، مثل: تصميم الوظائف، وتعديل السلوك، والنظم الاجتماعية الفنية، وأسبوع العمل المعدل، قد سبق تناولها فى فصول سابقة. وقد تناولنا هذه المداخل ــكلا على حدة ــ لأهميتها الخاصة لموضوعات الدافعية وتصميم الوظائف والتصميم التنظيمى.

نشاطات التدخل الفردية :

تتوافر للمديرين أساليب ونشاطات عديدة للتدخل موجهة نحو الفرد. ومن بين هذه الأساليب والنشاطات برامج تخطيط الحياة، والمستقبل المهنى، والنشاطات التدريبية، وتدريب الحساسية. وقد أخذنا تدريب الحساسية، ونماذج تشكيل (تعديل) السلوك، وتخفيف ضغط العمل، كبرامج تمثل النشاطات التى تركز على تغيير وتطو ير الفرد.

تدريب الحساسية أو التدريب المختبرى : فى عام ١٩٤٦ طلبت المختبرات الوطنية للتدريب من كيرت لو ين (Kirt Lewin) المساعدة فى وضع وتنفيذ برنامج تدريبى للقادة المحليين. وقد تم بالفعل جمع هؤلاء القادة لمناقشة مشكلات اجتماعية مختلفة. وقام مراقبو هذه الحلقات بابداء ملاحظاتهم للمشاركين. و يبدو أن هذه المعلومات المرتدة قد وجدت الاستجابة، وأدت إلى زيادة إدراك المشاركين بما حدث فى الحلقات. و بهذه البداية ظهر التدريب المختبرى أو تدريب الحساسية كأسلوب شائع الاستخدام لاحداث تغيير فى الأفراد.

بناء على مراجعة تفصيلية دقيقة لتدريب الحساسية، قام كامبل وديونت (Campbell and Dunnette) بتحديد ستة أهداف رئيسية ترتبط باغلب دورات تدريب الحساسية هى :

١ ــ زيادة درجة فهم وإدراك وإحساس الفرد بسلوكه وأثر ذلك السلوك على الأخرين.
٢ ــ زيادة درجة الفهم والشفافية تجاه سلوك الأخرين.
٣ ــ زيادة درجة الفهم والادراك بالعمليات الجماعية والعمليات التى تتم بين الجماعات.
٤ ــ تحسين المهارات التشخيصية للمواقف الفردية والجماعية.
٥ ــ زيادة قدرة تحو يل المعارف إلى أفعال.
٦ ــ ترقية قدرة الفرد على تحليل سلوكه مع الأخرين[٤].

ومن المؤكد أن هذه الأهداف هامة، فاذا ما تم تحقيقها فستؤدى حتما إلى تطو ير الأفراد. أما مسألة ما إذا كان من الممكن تحقيقها عن طريق تدريب الحساسية فهذا موضوع جدلى بين المؤيدين والمعارضين لتدريب الحساسية.

العملية التدريبية : هناك ثلاثة أنواع من المجموعات فى تدريب الحساسية تشمل مابين عشرة إلى خمسة عشر شخصا فى أغلب الحالات والأنواع هى :

مجموعة الغرباء، ومجموعة الأقرباء (أبناء العمومة)، ومجموعة الأسرة الواحدة: فمجموعة الغرباء تشمل أعضاء لا صلة أو معرفة بينهم، فيما تتكون مجموعة الأقرباء (أبناء العمومة) من أعضاء ينتمون لنفس المنظمة، ولكنهم لا يعملون سو يا. أما مجموعة العائلة

شكل ٢٠ ـ ١ نشاطات التدخل وفق المجموعات المستهدفة

النشاط المحدد للتدخل

الفرد
يتم رسم النشاطات لتحسين درجة فعالية الفرد

- الشبكة الادارية : المرحلة الأولى
- التخطيط الحيوى والمهنى
- تشكيل السلوك
- التعليم والتدريب لتنمية المهارات
- المعارف
- حل المشكلات
- التخطيط
- مهارات وضع الأهداف واتخاذ القرارات
- القدرات الشخصية (الفردية)
- تدريب الحساسية (للفرد)
- التدريب والارشاد
- تصميم الوظائف
- تعديل السلوك
- تحليل ضغط العمل .

الجماعات
يتم رسم النشاطات لتحسين درجة فعالية الجماعة .

- بناء الفريق
- الاهتمام بالمهام
- الاهتمام بالعمليات
- المسح ـ المعلومات المرتدة
- العمليات ـ الاستشارات
- تدريب الحساسية للمجموعة
- التدريب والتعليم لتنمية المهارات الجماعية ومهارات وضع الأهداف واتخاذ القرار جماعيا وحل المشكلات جماعيا
- الشبكة الادارية : المرحلتان الأولى والثانية

بين الجماعات
تهدف النشاطات إلى تعميق العلاقات بين الجماعات

- الشبكة الادارية : المرحلة الثالثة
- المسح ـ التنفيذية المرتدة
- النشاطات الفنية الهيكلية بين الجماعات
- الاهتمام بالعمل
- الاهتمام بالعمليات
- نشاطات تخفيف حدة الصراع
- النشاطات العملية الاستشارية

التنظيم
نشاطات تعد لتطوير التنظيم بأكمله

- الشبكة الادارية : المراحل ٤، ٥، ٦
- النشاطات الفنية الهيكلية
- المسح ـ المعلومات المرتدة
- اجتماعات المواجهة
- وضع الأهداف (الادارة بالأهداف)
- أسبوع العمل المعدل
- الدرجة النوعية لبيئة العمل

فتضم أعضاء ينتمون لوحدة أو مجموعة عمل واحدة. تجتمع هذه المجموعات ـ كل على حدة ـ مع المدرب الذى قد يحدد مضمون التدريب وطريقة النقاش، أو يقرر اتباع طريقة غير رسمية، أو مقررة سلفا،تاركا للمجموعة مطلق الحرية لتباشر نشاطها بالصورة التى تريدها.

يلاحظ هنرى سميث (Henry Smith) أن تدريب الحساسية يركز على طريقة «سير التدريب أكثر مما يركز على مضمونه، وعلى التدريب الانفعالى أكثر من التدريب النظرى»[٥] وتلتقى المجموعة بعيدا عن العمل، وتتبادل الأفكار والأراء و المعتقدات والمفاهيم الفلسفية. وقد يطلب المدرب من المجموعة مناقشة فلسفات وأساليب القيادة الخاصة بهم. و يتوقع من خلال تبادل الأفكار ومشاركة العضو، أن يكتسب العضو معرفة الميول والتحيزات والمشاعر «فتدريب الحساسية»، كما يشير مارو (Marrow) «يقول بالآتى: افتح عينيك وانظر إلى نفسك لترى كيف تبدو بالنسبة للآخرين ثم قرر أى تغييرات ـ إن وجدت ـ تود إجراءها وفى أى اتجاه ستسير»[٦].

والمدرب هو وكيل التغيير الذى يحاول تسهيل عملية التعلم، وعلى ذلك تكون براعة وأسلوب المدرب عاملين حاسمين فى تحديد ما إذا كانت أهداف تدريب الحساسية قد تحققت. و يتعين على المدرب أن يشرح للمشاركين دورهم و يحثهم على تحليل إسهامهم دون النظر إليه كمصدر تعويق يهدد استمرارية المجموعة، فالمدرب يقوم بدور عامل التأثير الاختيارى غير الأمر أو الموجه، وفى بعض الأحيان، غير المشارك مع المتدربين.

و بما أن تدريب الحساسية يتم بعيدا عن العمل، فان مسألة نقل المعرفة تبقى ذات أهمية أساسية. فزيادة درجة الوعى الذاتى فى المختبر لا تماثل مفعول التأثير على المرؤوسين ليعملوا بجد أكثر عند عودتهم لمحيط العمل. فالاختبار الحازم لتدريب الحساسية كأى نشاط للتدخل، هو النتائج التى يتم الحصول عليها فى مجال العمل.

تقويمات تدريب الحساسية: تعرضت العديد من الدراسات النقدية الشاملة لتقويم فعالية تدريب الحساسية[٧]، وقد كانت نتائج هذه الدراسات متباينة وتشير إلى أن أغلب التقويمات التى تمت حتى الآن لا تتصف بدرجة عالية من الدقة العلمية. و يرى كامبل ودينوت (Campbell and Dunnette) أن المعايير العلمية الملائمة ضرورية لتقويم تدريب الحساسية بصورة مناسبة. و يشيران إلى أن هناك قدرا وافرا من الشواهد النادرة حول آثاره المفترضة. وتتضمن أغلب الدراسات التى وصلتنا استبطانا، أو علاقة اختيارية، أو دلائل جمعت بطريقة غير مضبوطة وغير منظمة[٨]. و يبدو أن الجدل الدائر بين الذين ينادون بالدقة، والذين يدعون أن تدريب الحساسية قد أحدث تغييرات فى الأفراد ـ يسير فى صالح الآخرين؛ أى أن التغييرات التى جاءت كأثر لتدريب الحساسية تسير فى اتجاه مزيد من الانفتاح، ودرجة أعلى من الادراك الذاتى بين الأشخاص، ومهارات اتصال متطورة. و بما أن هذه الأهداف قد بنيت على أساس تصاميم بحث يشوبها بعض الشك، فلا بد من التعامل معها بشىء من الحذر.

من الأمور اللازمة لتقويم تدريب الحساسية تحديد ما إذا كانت المعرفة المكتسبة يتم نقلها إلى مجال العمل. وتشير أعمال البحث التى تتوافر لنا إلى أن بعض التأثيرات الايجابية (لتدريب الحساسية) المتعلقة بالادراك الذاتى قد تم نقلها لمحيط العمل. و يبدو أن هناك عددا من المسائل الأخرى، إلى جانب تقويم عملية «ترحيل» أو نقل المعرفة، التى تستدعى البحث، وتتمثل فى الآتى:

- ماهو أثر أسلوب المدرب على فعالية ونقل التعلم إلى محيط العمل؟
- هل هناك فرق فى التأثير على المشاركين المتطوعين والمشاركين بغير اختيارهم فى تدريب الحساسية؟
- ماهى صفات المدرب الفعال فى تدريب الحساسية؟
- أين وكيف يجب أن يتم تدريب الحساسية فى أى منظمة من المنظمات؟
- ماهى الطريقة المناسبة لتصفية واختيار المشاركين فى التدريب؟ ومن منهم يخضع للقلق المستحث والتغذية المرتدة الذاتية والاستبطان والتقويم الذاتى؟ يتضمن هذا السؤال الحق الأخلاقى للمديرين بالتوصية باشتراك الأفراد فى تدريب الحساسية.

تتطلب مسائل البحث هذه ـ ومسائل أخرى غيرها ـ الدراسة والاستقصاء حتى تزيد معرفتنا بتدريب الحساسية. فهو ليس ظاهرة عارضة تتضاءل بمرور الزمن. وعليه لابد أن تستمر المحاولات الدقيقة لتقويم أثر تدريب الحساسية حتى يظهر ضمن ما يكتب حول هذا الأسلوب الموجه نحو الأفراد والمتطور باستمرار والشائع الاستخدام.

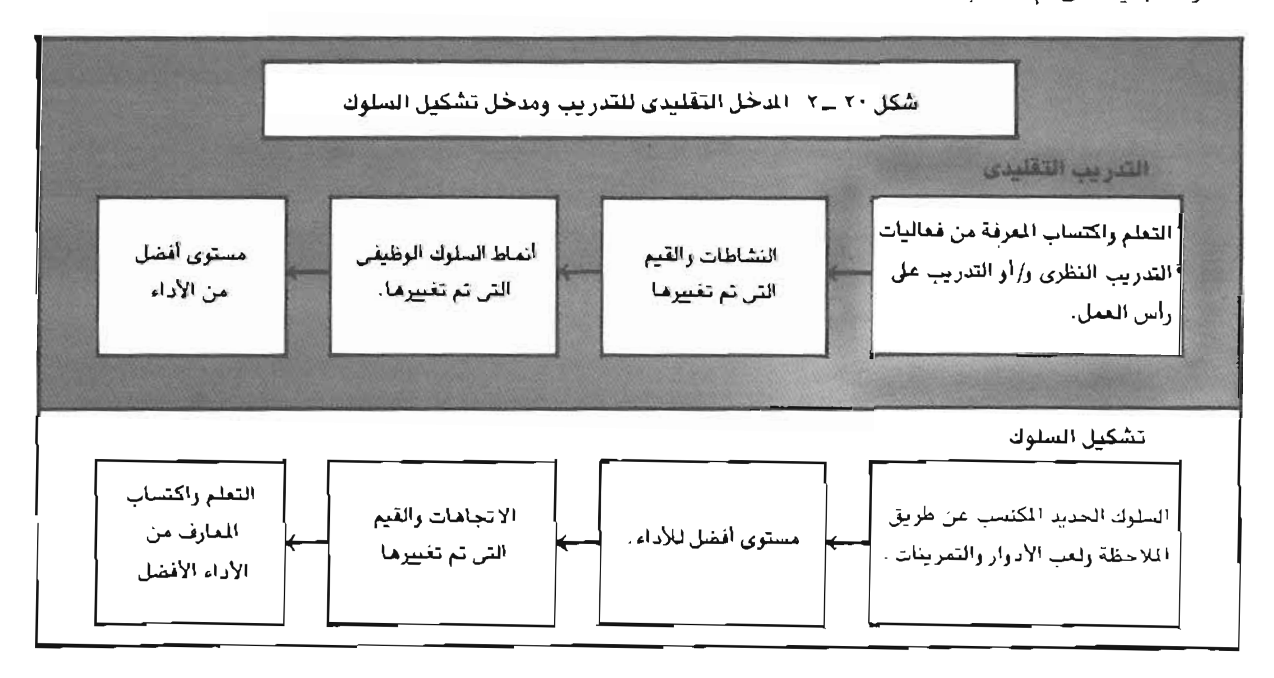
تشكيل السلوك فى التدريب :

استحوذ موضوع كيفية تنمية مهارات ذات ارتباط مباشر بالعمل على اهتمام العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء. و بالرغم من ملايين الدولارات التى تنفقها المنظمات سنو يا على التدريب والتطو ير، إلا أن الأفراد المعنيين بأمر التدريب تساورهم بعض الشكوك حول القيمة الحقيقية للجهود الكبيرة للتدريب.

وكما يوضح شكل (٢٠ ـ ٢)، فقد ركزت المداخل التدريبية التقليدية الموجهة نحو تنمية المهارات المرتبطة بالعمل،[٣] بشكل أساسى، على التعلم فى قاعات الدراسة لتغيير اتجاهات وقيم العاملين. وقد تشمل هذه الحلقات تنمية المهارات الاشرافية، ومعرفة كيفية الاتصال بالمرؤوسين وتحفيزهم على العمل، واكتساب مهارات خاصة بالأساليب الجديدة فى التخطيط وإعداد الموازنات. وتتمثل المشكلة الرئيسية المرتبطة بالمداخل التقليدية للتدريب فى درجة التحكم المحدودة على التغييرات فى السلوك. و يأمل المدربون فى أن يتم تطبيق المهارات المكتسبة فى مجال العمل، وتدعيم هذه المهارات، إلا أنه ليس من المؤكد أن يحدث ذلك. ففى أغلب الحالات لا يعود العاملون إلى نفس أعمالهم ووظائفهم فحسب، بل وإلى عاداتهم وأنماطهم السلوكية القديمة ـ أى يعودون وقد انطفأت عملية التعلم (راجع المناقشات حول الانهاء فى الفصل الثالث).

أما فى تشكيل السلوك، فلا يتم التركيز على المحاضرات فى قاعة التدريب بقدر ما يكون التركيز على اكتساب مهارات جديدة من خلال التجربة[٤]. وكما هو موضح بشكل (٢٠ ـ ٢) وشكل (٢٠ ـ ٣)، فان استخدام الأفلام التدريبية وشرائط الفيديو يتيح للمشاركين فرصة مشاهدة وتجربة التغييرات المطلوبة فى السلوك. و يسعى نموذج تشكيل السلوك، من خلال تركيزه على السلوك (فى مقابل الاتجاهات فى المدخل التقليدى)، إلى التغلب على المشكلات الرئيسية المرتبطة بالأساليب التقليدية للتدريب.

لنأخذ برنامجا تدريبيا تم تصميمه لتحسين مهارات المشرفين فى إجراء مقابلات لتقو يم الأداء مع المرؤوسين لتوضيح العناصر والنشاطات المرتبطة بمدخل تشكيل السلوك. بعد عرض موجز للمفاهيم الأساسية، يقوم المشاركون بمشاهدة أفلام وشرائط فيديو مختلفة عن مقابلات حقيقية لتقو يم الأداء. و يسمى ذلك عنصر أو مرحلة رسم النموذج. وتصور الأفلام أو شرائط الفيديو ـ عادة ـ موظفين آخرين وتعرض مواقف تمثل السلوك المقبول والسلوك غير المقبول. أما فى مرحلة لعب الأدوار فيطلب من المشاركين القيام بعدد من الأدوار التى تحاكى جلسات تقو يم الأداء و يتم تسجيلها على شريط الفيديو ثم تعرض فيما بعد و يشاهدها المدرب والمشاركون. وتوفر المعلومات المرتدة، بعد العرض، عنصر التعزيز الاجتماعى (Social Reinforcement). وأخيرا، يتم نقل المعرفة من خلال التدريب والممارسة المستمرين للسلوك الجديد الذى تم اكتسابه.



شكل ٢٠ ـ ٣ عناصر وفعاليات نماذج تشكيل السلوك

العنصر	النشاطات	الظروف الفاعلة للتعلم
نماذج السلوك	يشاهد الموظفون أفلاما وشرائط فيديو لأشخاص نموذجيين يقومون بالتصرفات المطلوبة.	معرفة المهارات المطلوبة واكتساب الأنماط السلوكية.
لعب الأدوار	يقوم الموظفون المشاركون بممارسة أنماط سلوكية تم توضيحها فى مرحلة عرض نماذج السلوك.	التركيز على المشاركة والممارسة واكتساب المهارات المطلوبة.
التعزيز الاجتماعى	المعلومات المرتدة للمشاركين من قبل المدرب والمشاركين الآخرين.	تعزز المعلومات المرتدة المهارات والنمط السلوكى الذى تم اكتسابه حديثا.
نقل المعرفة	تشجيع المشاركين على استخدام المهارات الجديدة فى مجال العمل.	ترتبط تجربة التعلم الجديدة بالأنماط السلوكية المطلوبة للأداء الجيد فى الوظيفة.

بما أن هذا الأسلوب من أساليب التغيير التنظيمى حديث النشأة، فما زال البحث جاريا حول فعاليته، بالمقارنة مع المداخل التقليدية للتدريب.

على ان **هناك، من جهة ثانية، علاقتين تشيران إلى قيمته وفعاليته المحتملتين : اولا**، أكدت تقويمات مختارة سبق نشرها نجاح هذا المدخل فى مجالات معينة مثل تحسين مهارات السلامة لدى العاملين[٤]؛ حيث يورد كروت (Kraut) عددا من الدراسات الميدانية التى تؤكد نجاح تشكيل السلوك كنشاط تطويرى[١١]. فقد أوردت إحدى هذه الدراسات الميدانية، على سبيل المثال، أن أحد البرامج التدريبية فى مجال تشكيل السلوك لمشرفى المستوى الأول فى إحدى شركات المنتجات الخشبية قد أدى إلى زيادة الانتاج وكفاءة التنظيم (وفق قياس الانتاج الشهرى للعامل فى الساعة، وبيانات الانتاج الواقعية ذات العلاقة)[١٢]. كما أظهرت دراسة أخرى علاقات متطورة بين المشرفين البيض والعمال السود فى جنوب أفريقيا نتيجة للجهود التدريبية فى مجال تشكيل السلوك[١٣].

هناك دراسات أخرى أفادت بأن تدريب تشكيل السلوك، قد ساعد المشرفين على تحسين علاقاتهم مع مرؤوسيهم[١٤]، وحد من التدخين[١٥]. وبالرغم من هذه النتائج المشجعة، إلا أن أغلبها كانت حالات دراسية خلت من عناصر الضبط العديدة التى تستبعد العناصر الأخرى، بخلاف التدريب على تشكيل السلوك، والتى يحتمل أن تكون قد أثرت على النتائج[١٦].

تتمثل العلاقة الثانية لجاذبية تشكيل السلوك فى تزايد عدد الشركات المستخدمة لهذا الأسلوب باستمرار حيث تقوم شركة المتاجر المتحدة وزيروكس وجنرال اليكتريك ويونيون كارabايد وسوهيو وشركة الهاتف والتلكس (AT and T) والخليج للزيت (Gulf Oil)، حاليا بتطبيق مداخل تشكيل السلوك على اكتساب المهارات.

أما مسألة ما إذا كان تشكيل السلوك سيثبت أنه الأسلوب الأفضل لكسب عائد كبير من المال الذى ينفق فى التدريب فتحتاج لوقت أطول. ولسنا بحاجة إلى مزيد من التطبيقات المختلفة فى المنظمات فقط بل وإننا بحاجة إلى التركيز أكثر على موضوع التقويم أيضا ـ أى هل يستفاد فعلا من المهارات المكتسبة فى مجال العمل؟، وهل يؤدى ذلك إلى مستوى أفضل من الأداء؟

نشاطات التدخل بالنسبة للجماعة والفريق :

بناء الفريق: لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على نحو منظم، فلا بد أن يعمل الأفراد سويا. ولعل أسلوب بناء الفريق هو أسلوب التدخل الوحيد والأهم فيما يتعلق بالأداء الفعال للجماعة. فبناء الفريق نشاط مخطط مع مجموعة من الناس لهم الرغبة المشتركة فى تحسين طريقة أداء عملهم. وعادة ما يتم توجيه نشاطات بناء الفريق نحو التشخيص، وانجاز المهام، وعلاقات الفريق، والعمليات الجماعية والتنظيمية[١٧].

الاجتماع التشخيصي : يعقد الاجتماع التشخيصي بغرض النقاش المفتوح لأداء الجماعة بحيث يكشف هذا النقاش عن المشكلات التى تعوق أداء الجماعة . وعادة ما يقوم المشرف المباشر للجماعة ومستشار خارجى بتناول قيمة النقاش الجماعى المفتوح للأداء، ثم يقترح المشرف أن تبدأ الجماعة فى مناقشة الموضوع بصراحة . و يطلب منهم تحديد المشكلات التى تتطلب التصحيح وإنجاز المهام، والعلاقات بين الجماعات . فاذا رأت الجماعة ورئيسها والمستشار أن العمل على حل المشكلات عن طريق النقاش يستحق ذلك الجهد، يتم الاعداد لاجتماع تشخيصى رسمى .

تجتمع الجماعة ورئيسها والمستشار ليوم واحد تقريبا حيث يعطى كل فرد الفرصة لطرح مرئياته على الجماعة كلها . ومن الممكن أن تنقسم الجماعة الكبيرة إلى وحدات نقاش صغيرة . فالغرض من أى اجتماع تشخيصى هو المشاركة فى الأفكار والمعلومات حول أداء الجماعة. وعادة ما ينتج عن هذه المشاركة تحديد المجالات الرئيسية للمشكلات، مثل: التخطيط غير الملائم، وقصور الموارد، وعدم المعرفة بنظام التقويم الحالى، وعدم ملاءمة التدريب لحل المشكلات . ومن الممكن التأثير على هذه المشكلات من خلال مناقشة خطة عمل محددة . وعلى ذلك، يكون الاجتماع التشخيصى موجها نحو تحديد المشكلة والتخطيط للقيام بعمل محدد تجاه تلك المشكلة .

تتمثل إحدى المزايا الرئيسية للاجتماع التشخيصى فى أنه يتيح للجماعة فرصة دراسة مشكلاتها بدقة وعناية . وقد تكون هناك حاجة لخدمات مستشار محترف وقد لا تكون، إذ أن مثل هذا الاجتماع لا يستغرق وقتا طويلا و يمكن أن يكون وسيلة لاقناع الجماعات للنظر فى مشكلاتها وإيجاد الحلول اللازمة لعلاجها.

اجتماع بناء الفريق الاسرى : بناء الفريق الأسرى هو عبارة عن محاولة لمساعدة أعضاء جماعة العمل الواحدة ليكونوا أكثر مهارة فى التعرف على مشكلات الجماعة وإيجاد حلول لها. وقد تتضمن المشكلات مهام أو صراعاً بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة . ومن الممكن أن يبدأ المستشار باجراء مقابلات مع أعضاء الفريق، كل على حدة، و يطلب منهم استكمال استبيانات التقويم الذاتى و يشارك فى الاجتماعات الهامة للجماعة ومن ثم يتم تحليل البيانات المجمعة بدقة .

يقوم المستشار فى لقاء الجماعة بتغذية البيانات مرة أخرى للأعضاء، و يتم ترتيب تلك البيانات فى مجموعات رئيسية حسب مجالات الاهتمام . ومن الممكن أن يقوم المستشار بدور الخبير حيث يقدم المشورة الفنية حول ما تكشف عنه البيانات، أو بدور المعاون الذى يساعد المجموعات الصغيرة فى تناولها للبيانات بالنقاش . وتستخدم المجموعة البيانات فى توضيح وتحديد المشكلات ومجالاتها واستنباط الوسائل التى يمكن أن تخفف من حدة تلك المشكلات .

هناك العديد من الصيغ المختلفة لبناء الفريق الأسرى المتاحة للمديرين . فبينما يستخدم بعض المستشارين أسلوب المحاضرة، ولعب الأدوار، والحالات الدراسية لزيادة المعارف، يعتمد آخرون – بشكل أساسى – على النقاش الجماعى مع بعض التعليقات والشروحات من الخبير فى الوقت المناسب . و يستخدم أسلوب بناء الفريق الأسرى للمشكلات ذات الصبغة العامة والمشكلات المحددة، مثل: إجراء تغيير فى التصميم التنظيمى أو تعيين مشرف جديد، على السواء .

أجريت دراسة فى إحدى المدارس ركزت على بناء الفريق الأسرى اشترك فيها أربعة وخمسون متدربا، وهم العاملون بالمدرسة، شاركوا فى اجتماعات بناء الفريق الأسرى فى ثلاث مناسبات[١٨] . ركزت الاجتماعات على مشكلات داخل المدرسة تمثلت فى : عدم وضوح الدور، ومحدودية فعالية اشتراك العاملين فى الاجتماعات، وعدم استغلال الموارد بالصورة المطلوبة . التقى المتدربون فى مجموعة كبيرة ومجموعات صغيرة ثم فى شكل أزواج (اثنين، اثنين) . وقد أشار الباحثون إلى عدد من التغييرات الايجابية الهامة بعد عملية بناء الفريق عند مقارنة المشاركين من هذه المدرسة مع العاملين فى المدارس الأخرى الذين لم يشاركوا فى اجتماعات لبناء الفريق .

تحليل الدور: يخصص التدخل الجماعى لتحليل الدور لتوضيح توقعات ومسئوليات أعضاء الفريق إذ أن الأفراد، فى كثير من المنظمات، تنقصهم الأنماط السلوكية المتوقعة منهم . ومن الممكن أن يؤدى هذا الغموض إلى تعويق الأداء وإلى درجات عالية من القلق والتوتر النفسى، التى تسبب اختلالا فى الأداء. ففى اللقاء الجماعى، يطلب من كل شخص أن يحدد دوره الأساسى أو الرئيسى، وموقفه فى جماعة العمل، ومدى أهميته وما يضيفه إلى الأداء الجماعى . و يتم تسجيل كل هذه المواصفات فى قائمة تطرح أمام الآخرين للنقاش المفتوح،ومن ثم يتم حذف وإضافة بعض الأنماط السلوكية من خلال النقاش إلى أن يقتنع شاغل الوظيفة المعينة بالدور الذى يتم تحديده فى النهاية .

تتضمن الخطوة التالية النظر فى توقعات شاغل الدور الأساسى فيما يتعلق بالآخرين،فتعرض هذه التوقعات وتناقش وتعدل حتى يتم الوصول إلى إجماع المجموعة حولها، فيما تتضمن الخطوة الثالثة نقاشا حول ما تتوقعه الجماعة من شاغل الوظيفة الأساسية و يظهر

الناتج النهائى لعملية الأخذ والعطاء هذه فى رسم صورة أو إطار للدور الذى يرضى كل عضو مع عزمه على الاسترشاد به. و يشمل هذا الاطار النشاطات التى تم تصنيفها، وعناصر الدور التقديرية المقررة، والتزامات شاغل الدور تجاه شاغلى الوظائف الأخرى فى المجموعة، وتوقعات الآخرين من شاغل هذه الوظيفة ـ وتمثل هذه فى مجموعها الصورة الكاملة لنطاق دور كل عضو فى الجماعة.

تقويمات بناء الفريق : إن البحوث التجريبية التى تناولت فعالية بناء الفريق محدودة جدا، إلا أن العديد من المجلات المتخصصة والشائعة الانتشار، قد نشرت دراسات قامت بتقويم نشاطات بناء الفريق، وتفتقر غالبية هذه الدراسات إلى الدقة العلمية وتعتمد ـ بشكل أساسى ـ على إجابات أسئلة الاستبيانات التى يتم جمعها بعد عمليات بناء الفريق مباشرة. و بالطبع ـ فان الحماس لفكرة بناء الفريق قد تنتج عنه إجابات إيجابية أو إجابات مرغوب فيها من الناحية الاجتماعية.

من الواضح أن هناك حاجة ملحة إلى تقويمات متطورة ومضبوطة بعناية لبناء الفريق. وسيبقى نشاط بناء الفريق أحد نشاطات التدخل الأخرى الواعدة بالتغيير والتطوير التنظيمى، مالم يتم إثبات نجاحه من خلال التحليل العلمى.

بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة : تم وضع التغذية المرتدة للاستقصاء فى ثلاثة مواضع فى نموذج نشاطات التدخل القائمة على أساس الجماعات المستهدفة الواردة بشكل ٢٠ ـ ١. وتستخدم التغذية المرتدة للاستقصاء فى تطوير الجماعات والفرق وتنمية العلاقات بين الجماعات وتطوير العلاقات التنظيمية. وتتضمن بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة جمع بيانات عن جماعة أو منظمة ما، بصورة منظمة، عن طريق استبيانات التقرير الذاتى. كما تستخدم السجلات الأخرى الخاصة بالوحدة موضوع الدراسة فى بعض الأحيان. يتم تحليل البيانات المجمعة وترد للجماعة مرة أخرى لتحليلها وتفسيرها وتصحيحها إذا ما استلزم الأمر ذلك. لهذه العملية عنصران رئيسيان هما : استقصاء الاتجاهات، وحلقات نقاش صغيرة. وعادة ما تتضمن بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة النشاطات التالية :

١ ـ يبادر مديرو المستوى الأعلى بوضع خطط لاستقصاء الاتجاهات، والتغذية المرتدة وتقويم المعلومات.

٢ ـ يتم جمع البيانات من كل العاملين فى المنظمة.

٣ ـ تعاد البيانات مرة أخرى إلى العاملين بالمنظمة فى سلسلة من الاجتماعات المتصلة.

٤ ـ يراس كل رئيس مباشر اجتماعاً مع المرؤوسين تتم فيه مناقشة البيانات بمشاركة المرؤوسين.

٥ ـ تعد خطط لاجراء تغييرات تصحيحية وتقديم البيانات للمستوى التالى (الاجراءات المتصلة)[١٧].

السلوك فى المنظمات

تشجيع روح المبادرة

كشف مسح أجرى مؤخرا للمديرين حول عملية التخطيط فى شركاتهم عن نتائج متباينة. فقد أفاد أكثر من ٩٠٪ من مجموع ٣٥٠ من مديرى الادارة العليا والادارة الوسطى فى شركات تبلغ مبيعاتها أكثر من مائة مليون دولار فى العام، بأن القرارات الاستراتيجية فى شركاتهم تتخذ دون تحليل متعمق و بطريقة صارمة ورسمية. كما أفاد الاستقصاء بأن مشاركة مديرى الادارة الوسطى فى اتخاذ القرارات محدودة جدا.

لقد أسهم هذا التشدد وعدم إتاحة فرص المبادرة للمديرين، بشكل كبير، فى تدنى مستوى الأداء لبعض الشركات القديمة. ففى أثناء فترة النمو الاقتصادى، خلال الخمسينيات والستينيات، توافرت لكثير من الشركات القديمة موارد وافرة ومنافسة محدودة يمكن معها تحمل الأساليب المتشددة فى اتخاذ القرارات. على أن الاضطراب الاقتصادى وتعثر الأعمال الذى شهدته فترة الثمانينيات قد غير الوضع فانزلقت كثير من الشركات فى «الرمال المتحركة لثقافاتها».

إن الطريقة الوحيدة المتوافرة لهذه الشركات للبقاء والاستمرار فى النشاط تكمن فى تغيير ثقافاتها، ببعث روح المبادرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى، حسبما يرى كثير من خبراء الادارة. فالمشكلة تكمن فى : كيف يمكن للشركة إيجاد جو يشجع و يرعى روح المبادرة فى مديرى المستويات العليا والوسطى فى الشركة ؟

ماخوذ باذن من الناشر عن :

"Cultivating Entrepreneurism in Smokestack Industries", By Dennis Hykes and Colin Hershey, **Management Review**, March, 1985, pp. 38–39.

تظهر فى شكل ٢٠ ــ ٤ مقارنة بين بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة والأسلوب التقليدى لاستقصاء الاتجاهات . و يتمثل وجه الاختلاف الرئيسى بين المدخل التقليدى لاستقصاء الاتجاهات وبحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة فى المشاركة الفاعلة للفرق فى كل المستو يات .

تتم إدارة جلسات النقاش الجماعى وحل المشكلات من قبل منفذى بحوث الاستقصاء الذين قد يضمون وكلاء تغيير خارجيين . تحاول هذه الاجتماعات تحديد سبل تصحيح بعض المشكلات التى لم يتم الكشف عنها، وتركز على تحليل البيانات وما تعنيه هذه البيانات بالنسبة للجماعة . ومن الممكن أن يساعد وكيل التغيير أعضاء الجماعة على فهم واستخدام المعلومات بالصورة التى تساعدهم على التوافق مع أوضاعهم ومع المنظمة .

نظرا لبساطة بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة النسبية وفائدتها المقنعة، فقد أصبحت أحد أكثر أساليب التدخل استخداما فى كل أنواع المنظمات[٢٠] . على أن قيمتها الحقيقية، من جهة ثانية، لا تحدث تغييرا، بل تكمن فى تشخيصها للمواضع أو المجالات التى تتطلب التغيير . وكما هو موضح فى نموذجنا للتغيير المخطط فى شكل ١٩ ــ ٤ ، فان العوامل الأساسية للتغذية المرتدة للاستقصاء تركز على الخطوات السابقة للتنفيذ ــ أى على التشخيص وتحديد المعوقات واختيار أسلوب التدخل . ونعتقد أن استخدام التغذية المرتدة للاستقصاء بصورة مستمرة سيعود على المنظمات بفوائد كبيرة .

هناك العديد من المسائل الهامة التى يتعين على المديرين اخذها فى الاعتبار قبل استخدام طريقة التغذية المرتدة للاستقصاء [٢١]، أولها من يجرى الاستقصاء و يقوم بمهمة التغذية المرتدة؟ فلكل من وكيل التغيير الداخلى والخارجى مزاياه وعيوبه، فقد يكون لوكلاء التغيير الخارجيين، على سبيل المثال، مهارات لا تتوافر داخل المنظمة . و بما أنهم لا يرتبطون بالمنظمة، فيمكنهم معرفة ومعالجة المسائل القابلة للانفجار والحرجة بصورة أكثر فاعلية، إلا أنهم، من جهة ثانية، قد لا يستوعبون عمليات المنظمة وأسلوبها بصورة كاملة مما يزيد من تكلفة العملية بأخذ عينات كبيرة . أما وكلاء التغيير الداخليين فى المنظمة فقد يكون العكس هو الصحيح إذ أنهم يعرفون أسلوب المنظمة وطريقتها و يستطيعون، بالتالى، التحكم فى التكلفة، إلا أنهم قد يفتقدون إلى المهارات المطلوبة، كما أن انتماءهم للمنظمة قد يجعل المستجيبين يحجمون عن الاستجابة بطريقة غير متحيزة .

شكل ٢٠ ــ ٤

خصائص الأسلوب التقليدى لاستقصاء الاتجاهات فى مقابل خصائص بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة

	الأسلوب التقليدى	بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة
مصادر جمع المعلومات	العاملون العاديون ور بما المشرف أيضا	كل أفراد التنظيم أو النظم الفرعية
متلقو البيانات	الادارة العليا، رؤساء الادارات ور بما جميع العاملين عن طريق النشرة أو الرسالة الاخبارية	كل المشاركين
مركز الاهتمام	تقصى المشكلات	تقصى المشكلات ، المعلومات المرتدة وحل المشكلات .
تحليل واستنباط دلالات البيانات	الادارة العليا (احتمال)	كل عضو فى فرق العمل على أن تبدأ حلقات النقاش من أعلى (كل الرؤساء مع مرؤوسيهم) .
استراتيجية تدخل طرف ثالث	تصميم وتنفيذ الاستبيان وإعداد تقرير	الحصول على اتفاق عام حول الاستراتيجية الشاملة، تصميم وتنفيذ الاستبيان والتخطيط والاعداد لورش العمل (حلقات النقاش) والتدخل المناسب فى مداولات ورش العمل.
إعداد خطط العمل	الادارة العليا فقط	فرق العمل فى كل المستو يات .

ثانى المسائل التى يتعين على المديرين أخذها فى الاعتبار وأكثر أهمية تتمثل فى البيانات أو عملية التغذية المرتدة. و يرى البعض أن البيانات ذات النوعية العالية عادة ما تفضى إلى تغذية مرتدة بناءة، واجتماعات ناجحة فى حل المشكلات، فيما يعتقد آخرون ـ من جهة ثانية ـ بأن القيمة الحقيقية للتغذية المرتدة للاستقصاء تكمن فى جمع أفراد المنظمة مع بعضهم لمناقشة مسائل هامة. ولذلك فاننا نرى ضرورة التركيز سويا على البيانات والتغذية المرتدة ذات الدرجة النوعية العالية. والمهم فى هذا الأمر استخدام مقاييس على درجة عالية من الصحة والوثوق، وتحديد مواضع القوة فى التنظيم ومجالات المشكلات وعرض البيانات بطريقة مبسطة ومفهومة بحيث يمكن استيعابها من قبل كل المشاركين، وأن تتوافر لدى رؤساء اجتماعات التغذية المرتدة المهارات اللازمة لتنشيط عملية تحديد وتصنيف وحل المشكلات.

اخيرا هل تتم التغذية المرتدة للاستقصاء كتجربة لمرة واحدة فقط أم أنها عملية مستمرة؟ إذا كانت المنظمات ترغب فى أن تتوافر لديها إمكانية التكيف وتكوين وحدات قادرة على التفاعل، فان عمليات التشخيص والتفاعل التى توفرها التغذية المرتدة للاستقصاء، تبرر الاستمرار فى استخدامها. على أن واقع الحياة التنظيمية، من جهة ثانية، يشير إلى أن كثيرا من بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة قد عانت من عدم المتابعة بمجرد انتهاء اجتماعات التغذية المرتدة. وبعد أن تتم التغذية المرتدة، يبرز الاتجاه نحو الاستغناء عن النشاطات اللاحقة على افتراض أن حل المشكلات سيستمر من تلقاء نفسه. وقد بينت التجربة ـ من جهة أخرى ـ أن العكس هو الذى يحدث بسبب العوامل الداخلية، مثل: عامل الوقت، والموارد، ومعارضة مواجهة المسائل الصعبة القابلة للانفجار، وعدم وجود دعم من جانب الادارة العليا.

ولضمان استمرار الاستقصاء والتغذية المرتدة، لا بد من توافر أربعة شروط على الأقل:

اولا، لابد من توافر دعم الادارة العليا من بداية العملية وحتى نهايتها. فبدون دعم الادارة العليا سيكون أى جهد للتغيير غير مجد.

ثانيا، لابد من التأكيد على توافر المهارات اللازمة لدى الرؤساء والمنسقين لهذا الجهد كوكلاء للتغيير.

ثالثا، هناك حاجة لوجود بعض المعايير (الصارمة) لتحديد ما إذا كان لمدخل الاستقصاء والتغذية المرتدة أى أثر على الأداء. فسهولة تنفيذ الاستبيان لا تعنى بالضرورة أن عقد حلقات النقاش مهمة سهلة،بل هى صعبة لأن البيانات التى ينظر إليها المشاركون على أساس أنها تهديد لهم، أو أنها تضعهم فى مؤخرة المجموعة ـ يصعب قبولها من جانبهم. فالمديرون الذين يعملون مع مجموعات تحسن تفسير البيانات يتحمسون فى أغلب الأحوال للتغذية المرتدة،فيما يكون المديرون الذين يعملون مع مجموعات لا تملك المهارة المطلوبة حانقين وغير متعاونين و يسخرون من وكيل التغيير وأسلوب الاستقصاء والتغذية المرتدة. وأخيرا، لابد من النظر إلى التغذية المرتدة للاستقصاء كعملية مستمرة،وأن تكون أداة قيمة من أدوات الادارة وليست إضافة مؤقتة للنظام الادارى.

جهود التدخل بين الجماعات :

لابد أن يكون هناك قدر من الصراع فى المنظمات ذات الادارات، وفرق العمل المتميزة والمستقلة إلى حد ما، ولابد للمديرين من أن يتخذوا الاجراءات الوقائية اللازمة ضد الصراع الذى يؤثر على جماعات العمل ذات الاعتماد المتبادل والمتميزة. فعندما تحجب إدارة الرسوم والتصميمات التى تجهز المخططات لمهندس مشروع تنموى المعلومات لاختلاف فى الرأى، مثلا، فان المنظمة ستعانى من جراء ذلك. وقد تصل الجماعات، بسبب الموارد المحدودة والمحاباة والخلافات الشخصية، إلى حد من الصراع يعوق تحقيق الأهداف. إلى جانب ذلك ـ بالطبع ـ هناك برامج للحوافز داخل المنظمات لتشجيع التماسك داخل الجماعة الواحدة والتنافس بين الجماعات فى مقابل التناغم الكلى للتنظيم.

يتمثل المنهج الأساسى لعلاج هذه المشكلة فى مواجهة مسببات الصراع وإيجاد طرق لتخفيف حدته.

وقد اقترح بليك وشبرد وموتون (Blake and Shepard and Mouton) نظاما متسلسلا لأحد أساليب المواجهة على النحو التالى:

الخطوة الأولى : يجتمع رئيسا الجماعتين بوكيل للتغيير، و يناقشون أنماط التفاعل بين الجماعتين، و يتركز النقاش حول سبل تحسين الاتصال والتفاهم والاحترام المتبادل.

الخطوة الثانية : تجتمع الجماعتان فى غرفتين منفصلتين وتقومان باعداد قائمتين تسجل فى واحدة منهما أراءها تجاه الجماعة الأخرى وتحاول التنبؤ بما ستقوله عنها الجماعة الأخرى فى القائمة الثانية .

الخطوة الثالثة : تلتقى الجماعتان لتبادل المعلومات المسجلة بالقوائم . تقوم الجماعة الأولى بتلاوة قائمتها المشتملة على الصورة التى ترى بها الجماعة الثانية، وتقوم الثانية بعكس ذلك، وعلى وكيل التغيير ألا يسمح بمناقشة القوائم فى هذه المرحلة، ثم تقوم الجماعة الأولى بعد ذلك بقراءة قائمتها حول ماكانت تتوقع من الجماعة الثانية عنها، وتقوم الأخيرة بقراءة قائمتها حول ما كانت تعتقد بما ستقوله الأولى عنها .

الخطوة الرابعة : تعود كل جماعة إلى غرفتها لمناقشة ما عرفوه عن أنفسهم وعن الجماعة الثانية . بعد أنتهاء المناقشة تقوم الجماعتان بتسجيل الموضوعات التى يلزم معالجتها بينهما .

الخطوة الخامسة : تعود الجماعتان للاجتماع مرة أخرى، وتشاركان فى قراءة وطرح قوائمهما . و بعد المناقشة، تقوم الجماعتان باعداد قائمة واحدة للمشكلات التى يلزم معالجتها لتخفيض حدة الصراع بينهما كما يقومان باعداد قائمة بالخطوات العملية لتخفيض الصراع عن حده الأدنى .

الخطوة السادسة : يحدد موعد لاجتماع الجماعتين أو رئيسيهما لمناقشة ومعرفة مدى التقدم الذى أحرز، والمشكلات الخاصة بالخطوات العملية المقررة[٢٢] .

من الممكن إجراء تعديلات على هذا التسلسل بعدة طرق . فمن الممكن، مثلا إشراك أكثر من جماعتين أو قيام وكيل التغيير بطرح عوامل الصراع البارزة التى تمت ملاحظتها، و يطلب من الجماعات تناولها وإعداد خطوات عملية لعلاجها، فالمهم فى هذا الأمر هو مواجهة ما يعتقد بأنه صراع فعلى أو محتمل ذو عواقب سلبية .

أورد بليك وشبرد وموتون فى دراستهم الأساسية أن هذا الأسلوب قد أدى إلى تحسين العلاقات بين جماعتين عرفتا بعدائهما التقليدى هما الادارة والاتحادات العمالية[٢٣]. على أن هناك بحثا استخدم فيه قلومبيوسكى و بلومبيرج (Golembiewski and Blumberg) تصميما أكثر دقة لدراسة سلسلة خطوات بليك حيث قاما بدراسة وحدات تنظيمية فى قسم التسو يق باحدى المؤسسات الكبرى[٢٤] . وقد تم استخدام استبيان لعمل مقارنات قبل و بعد عملية التدخل ــ وقد أشارت النتائج إلى أن للأشخاص المستغرقين فى أعمالهم اتجاهات إيجابية تجاه تدخل الشركة، أكثر مما للأشخاص الأقل انهماكا فى العمل. مع ذلك نجد أن شواهد البحث ضعيفة . كما أنه لم يعرف ما إذا كان للتدخل بين الجماعات أثر دائم على السلوك والأداء وذلك لمحدودية وقصر الفترة التى تغطيها الأبحاث المتوافرة . ولذلك، فاننا بحاجة إلى مزيد من الدراسات حول الآثار طو يلة المدى فى تخفيض حدة الصراع . ور بما يكون لتخفيض حدة الصراع أثر على المدى الطو يل، أو ر بما يجب أن يقتصر فقط على بعض أشكال الصراع المعوقة . و يبدو أن تحديد أنواع الصراع المعوقة للعمل والتى يمكن أن تعالجها نشاطات التدخل بين الجماعات من المهام التى تستحق الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين الذين يدعون إلى التوجه الموقفى فى الادارة داخل المنظمات .

نشاطات التدخل التنظيمى :

من الممكن أن يكون لبعض أساليب التدخل فى مجال التغيير والتطو ير التنظيمى أثر على مستوى المنظمة بكاملها .

وهناك أر بعة مداخل أكثر انتشارا واستخداما هى : الادارة بالأهداف (وصنع الأهداف)، وبرامج تطو ير الكفاية الانتاجية، والشبكة الادارية، وبرامج الجودة النوعية لبيئة العمل. تتميز أساليب التدخل هذه بجاذبيتها البديهية للمدير ين و بأنها تعتبر محاولات قيمة فى اتجاه الارتقاء بالسلوك والأداء. أما فيما يتعلق بمبررات هذا الحماس، فهذا موضوع يثير الكثير من الجدل بين الباحثين الأكاديميين. و بما أننا قد تناولنا : الادارة بالأهداف فى وقت سابق، فسنحصر اهتمامنا هنا فى تطو ير الكفاية، والشبكة الادارية، و برامج الجودة والنوعية لبيئة العمل.

ـ تطوير الكفاية الانتاجية والمشاركة فى الأرباح :

أقر الباحثون ـ منذ زمن طويل ـ بالتأثير المحتمل لاستخدام وممارسة الحوافز فى تغيير المنظمات (انظر الفصل الخامس عشر)[٢٥]. وتمثل تطوير الكفاية الانتاجية والمشاركة فى الأرباح استراتيجيتين من الاستراتيجيات التى تستخدم الحوافز كأداة للتطوير التنظيمى.

وتتبع استراتيجيا تطوير الكفاية الانتاجية، والمشاركة فى الأرباح الخطوات التالية بوجه عام :

١ ـ يتم إقرار أهداف عامة على مستوى الشركة والاتفاق حول معايير القياس. وتتضمن مثل هذه الأهداف عادة الأرباح. وقد تتضمن أيضا أهدافا كمية محددة مثل : مراقبة الجودة، ومواعيد تسليم المنتج أو تقديم الخدمة، وتحديد مستويات المخزون.

٢ ـ توضع الأهداف فى معادلات محددة ويعبر عنها بمبالغ نقدية، أو نسب مئوية، وتجمع كل المبالغ أو «الأرباح» التى تتجاوز الهدف المحدد لتقسم بين مالكى الشركة والعاملين. وتخصص المعادلة المعتادة لتقسم الأرباح ـ مثلا ـ خمسين سنتا من كل دولار يتجاوز الهدف المحدد يتم تجميعه ينقسم فى النهاية بين أرباح الشركة ومكافآت العاملين.

٣ ـ تتضمن خطة تقسيم الأرباح عادة، مشاركة العاملين مشاركة فعالة فى وضعها. ويورد لولر (Lawler)، على سبيل المثال، أنه حينما تكون الاتحادات النقابية هى الممثلة للعاملين، تتم مناقشة تفاصيل الخطة وتنفيذها فى المساومة الجماعية كجزء من عقد العمل[٢٦].

٤ ـ يتم متابعة ورصد الأداء على ضوء الأهداف وتزويد العاملين بالمعلومات المرتدة لأدائهم بصورة مستمرة. وعادة ما تكون لمجموعات العاملين المشاركين فى المناقشة ردود فعل محددة تجاه المعلومات المرتدة من الادارة. وقد ينتهى الأمر إلى تكوين حلقات للجودة من قبل المجموعات لايجاد سبل لمعالجة المشكلات التى قد تكون سببا فى الانصراف عن الانتاج حسب تلك الخطة.

٥ ـ يتم حساب الأرباح ودفع المكافآت للعاملين بصورة دورية خلال السنة (مرة كل ثلاثة أشهر فى العادة). وتدفع المكافآت بشيكات منفصلة عن الرواتب الأساسية، وهى عبارة عن النصيب المالى من مكاسب الانتاجية التى تحققة الشركة[٢٧].

تقويم خطط المشاركة فى الأرباح : خطط المشاركة فى الأرباح استخدمت حديثا بحيث يصعب تحديد ما إذا كانت قد أدت بالفعل إلى تحسين الأداء التنظيمى ومستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين أم لا. فأغلب الشواهد المتوافرة تستند على إفادات الشركات التى طبقت هذه الخطط[٢٨]. على أن إحدى الدراسات المسحية تشير إلى النتائج التالية والتى تحققت بنجاح فى خطة المشاركة فى الأرباح :

* أدت الخطة إلى تحسين التنسيق والعمل الجماعى وتبادل المعرفة حول العمليات فى المستويات الدنيا فى المنظمة.
* تم التعرف على الحاجات الاجتماعية وإشباعها من خلال المشاركة والنشاط الجماعى.
* تركز الاهتمام على خفض التكاليف (والأهداف النوعية الأخرى التى يتم الحصول عليها من معادلة المشاركة فى الأرباح) وليس على مخرجات العمل فقط.
* ازدياد درجة قبول التغيير الناتج عن استخدام تقنية وطرق حديثة، والدخول فى أسواق جديدة،وذلك لأن زيادة الانتاجية تفضى إلى حوافز مادية مباشرة.
* يصبح اهتمام العمال بالعمليات التى تقوم بها الشركة أكثر،وقد يطالبون المديرين بتحسين مستوى أدائهم أيضا.
* يتجنب العاملون العمل خارج وقت الدوام الرسمى ويعملون بجد وبراعة، وليس بسرعة دون إتقان العمل.
* يبدأ العاملون فى ابتكار طرق جديدة تزيد من كفاءة العمليات بالشركة.

اتخاذ قرار بشأن تجربة المشاركة فى الأرباح : قام لولر باستعراض البحث حول المشاركة فى الأرباح وطرح عددا من العوامل التى تساعد على نجاح تطبيق المشاركة فى الأرباح، يعرض جدول ٢٠ ـ ٥ ملخصا لها[٢٩].

تؤكد دراسة هذا الجدول حقيقة أن المشاركة فى الأرباح لا تفى بكل متطلبات التطوير التنظيمى ولا يلزم استخدامها من قبل كل المنظمات. وهنا يجب ملاحظة أن صاحب العمل الذى يستعمل عددا محدودا من العاملين (٥٠٠ أو أقل) ـ على سبيل المثال ـ يستطيع العاملون معه التحكم فى تكاليف الانتاج بشكل كبير، وينعمون بأسلوب ديمقراطى فى الادارة، إلى جانب استقرار المنتج والطلب على المنتجات والخدمات ومقاومته للتقلبات الموسمية.

عوامل النجاح: طرح الخبراء فى هذا المجال العوامل التالية لضمان نجاح أى محاولة لتطوير الكفاية الانتاجية أو المشاركة فى الأرباح:

- **إعداد المعادلة:** يجب أن تعكس المعادلة ما يجرى بالفعل داخل المنظمة وأن تتضمن كل الأهداف الهامة بالنسبة للمنظمة.
- **مقدار ما يدفع للعاملين:** أن تكون المدفوعات متيسرة و بمقدار ملموس للعاملين. فالمعادلة التى لا توفر مكافآت أو تدفع مبالغ ضئيلة لن يكترث بها العاملون.
- **اتجاهات الادارة:** يجب أن تكون الادارة ملتزمة بفكرة المشاركة فى الأرباح وأن تكون على استعداد للوفاء بما تتعهد به.
- **الاتصال:** تتجه معادلات مقاسمة الأرباح إلى التعقيد وصعوبة نقلها وفهمها. فلا بد، إذن، أن يعرف كل العاملين ــ حتى فى أدنى المستويات ــ كيف يؤثر الانجاز على مكتسباتهم.
- **دور المشرف:** تؤدى خطة المشاركة فى الأرباح إلى تغيير دور مشرفى المستوى الأول تغييرا جوهريا، حيث تفرض عليهم التعامل مع المقترحات. كما أن قدراتهم الفنية تتعرض للاختبار بطرق جديدة. وما لم يكن المشرفون مهيئين لهذه التغييرات فقد تفشل الخطة[٢٠].

ــ الشبكة الادارية:

تتطابق المراحل المختلفة للشبكة الادارية مع المجالات المختلفة المستهدفة الواردة بشكل (٢٠ ــ ١) الذى تم فيه عرض نشاطات التدخل. فالمرحلة الأولى، على سبيل المثال، تركز على الفرد وتركز المرحلة الثانية على فرق العمل، والمرحلة الثالثة على نشاطات الجماعات، فيما تركز المراحل: الرابعة والخامسة والسادسة على المنظمة بكاملها. تم تطوير الشبكة بواسطة بليك وموتون اللذين قاما بانشاء مؤسسة هى الشركة المتحدة للأساليب العلمية، بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدولى[٢١]. وقد تم تبنى الشبكة الادارية كليا أو جزئيا من قبل آلاف المنظمات، حيث شارك حوالى عشرين ألف شخص فى شبكات إدارية عامة، فيما شارك مائتا ألف شخص آخرون فى حلقات تدريبية فى شركات خاصة. و باختصار، فان الشبكة الادارية هى أكثر مداخل التطوير التنظيمى انتشارا.[٢٢] يتكون أسلوب التدخل للشبكة الادارية من ست مراحل، يفترض أن تصبح المنظمات والأفراد والجماعات أكثر فعالية من خلال مرورها بكافة المراحل. كما يفترض أن الانتقال بين مراحل تطور الشبكة الست بالنسبة للمنظمات الكبرى يتطلب جهدا يستغرق ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

يركز نموذج الشبكة الادارية على عاملين من عوامل السلوك الادارى هما: أن الاهتمام بالانتاج يوضح مدى اهتمام المدير بانجاز أعمال إنتاجية مثل الاهتمام بنوعية وكمية وكفاءة الانتاج، وأن الاهتمام بالأفراد يدل على مدى اهتمام وعناية المدير بما يستحقه المرؤوسون مثل عدالة الحوافز، ونظام تقويم الأداء، والعلاقات الاجتماعية. فالمدير الذى يبدى اهتماما بالانتاج والأفراد فى إطار الشبكة الادارية هو المدير الذى هو أكثر فاعلية فى أى وضع تنظيمى. وعلى ضوء استجابة المديرين لاستبيان حول الأسلوب الادارى والسلوك لتحديد مدى اهتمامهم بالانتاج والأفراد، تم رسم النتائج بيانيا فى شبكة تتكون من واحد وثمانين خلية (٩ × ٩)، تعرض واحدا وثمانين تركيبة محتملة لاهتمام المديرين (انظر شكل ٢٠ ــ ٦). فالوضع المثالى أو الطريقة التى يجب أن يتبعها المديرون فى إدارة منظماتهم، حسب راى بليك وموتون، هى (٩،٩) التى تشير إلى درجة عالية من الاهتمام بالانتاج والأفراد معا. ومن المفترض أن ترفع جهود التطوير ذات المراحل الست المديرين من درجة أقل من مثالى حيث تكون أقصى الدرجات إلى موضع ٩،٩.

هناك خمسة أساليب إدارية أساسية تقدم تفسيرات دقيقة لما تكشف عنه الشبكة. فأسلوب ١، ١ الذى يوصف بالادارة الفقيرة يظهر قدرا ضئيلا من الاهتمام إما بالانتاج أو بالأفراد. أما أسلوب ١، ٩، الموسوم بادارة النادى الريفى، فيعطى الأفراد قدرا من الاهتمام و يهمل المهام الانتاجية، فيما يركز الأسلوب ٩، ١، إدارة العمليات ـ على إنجاز الأعمال فى الوقت المقرر و بالدرجة النوعية المحددة وفى حدود الميزانية المقررة. و يحاول المدير الذى يتبع أسلوب ٥، ٥، أو منتصف الطريق، أن يبدى قدرا معقولا من الاهتمام على الأقل لكل من الانتاج والأفراد، فيما يشار إلى أسلوب ٩، ٩، أو الأسلوب المثالى، بادارة الفريق حيث يحاول المدير الذى يتبع هذا الأسلوب مساعدة مرؤوسيه فى إشباع حاجات تحقيق الذات والاستقلال والتقدير وإشاعة جو من الثقة والتعاضد، مع التركيز على إنجاز المهام فى نفس الوقت. يعتقد بليك وموتون أنه فى حالة اتباع المراحل الست فى برنامج الشبكة الادارية بصورة منظمة، فمن الممكن أن يكون أسلوب الادارة المثالى هو السائد. ففيما تركز المراحل على تنمية الأفراد والجماعات والتنظيم، يركز البرنامج، ضمن أشياء أخرى، على التقويم الذاتى وحل المشكلات والتشخيص ووضع الأهداف والتخطيط طويل المدى.

شكل ٢٠ ـ ٥ الظروف الملائمة لخطط المشاركة فى الأرباح

الخصائص التنظيمية	الظروف الملائمة
الحجم	الوحدة الصغيرة، عادة أقل من ٥٠٠ موظف وعامل
العمر	أن تكون الوحدة قديمة بحيث يصبح منحنى التعلم فيها مسطحا وأن يتم وضع المعايير على أساس سجل الأداء السابق.
الاجراءات المالية	أن تكون بسيطة وذات تاريخ سليم.
سوق المنتج	أن تكون السوق ملائمة وقابلة لاستهلاك المزيد من المنتج.
تكاليف المنتج	يمكن التحكم فيها من قبل العاملين.
جو العمل فى التنظيم	مفتوح و ينعم بالثقة
أسلوب الادارة	ديمقراطى (يتيح المشاركة)
موقف الاتحادات النقابية	عدم وجود تنظيمات نقابية أو يكون الموجود منها متعاونا مع كل جهود الادارة.
تاريخ العمل خارج الدوام	يقتصر على عدم اتباع نظام العمل خارج الدوام.
طبيعة العمل الموسمية	استقرار حجم العمل نسبيا على مر الزمن.
الاعتماد المتبادل بين العمليات	درجة عالية إلى متوسطة من الاعتماد المتبادل.
خطط الاستثمار الرأسمالى	خطط محدودة للاستثمار.
استقرار المنتج	تغييرات محدودة فى المنتج.
المراقب المالى / المدير المالى	موثوق به ولديه القدرة على تفسير الاجراءات المالية.
سياسة الاتصال	نظام مفتوح للاتصال وعلى استعداد لمقاسمة النتائج المالية.
مدير المصنع	موثوق به وملتزم بخطة المشاركين فى الأرباح وله القدرة على توضيح أهداف وغايات الخطة.
الادارة	تتوافر لديها القدرة الفنية وتشجيع الأسلوب الديمقراطى فى الادارة وتتوافر لديها مهارات جيدة فى الاتصال والقدرة على التعامل مع المقترحات والأفكار الجديدة.
موقف الوحدة أو الشركة (إذا كانت جزءا من منظمة كبرى)	مؤيد للخطة.
القوى العاملة	تكون لديها الخبرة الفنية وراغبة فى المشاركة والأجور العالية ولديها المعرفة بالمسائل المالية ولديها الرغبة فى ذلك.
خدمات المصنع المساعدة	أن تكون مجموعات العمل فى مجال الصيانة والأعمال الهندسية على قدر من الكفاءة والاستعداد والقدرة على الاستجابة للمتطلبات المتزايدة فى هذا المجال.

المصدر: Edward E. Lawler III: **Pay and Organization Development** (Reading, Mass, Addison-Wesley 1981) p. 144.

المرحلة الأولى ـ الحلقة التدريبية للشبكة الادارية :

يقوم فريق الادارة العليا بحضور دورة الشبكة الادارية ثم يعودون إلى المنظمة لتدريب مديرى المستوى الذى يليهم. تبدأ الدورة بدراسة واستعراض موقع كل مدير فى وحدات الشبكة الواحدة والثمانين. وتستمر الحلقة لمدة خمسين ساعة فى مجموعات تتكون كل منها من خمسة إلى تسعة أفراد يعملون سو يا لفترة أسبوع فى حل المشكلات. و يقوم أعضاء الفريق بتحليل موقع كل عضو فى الشبكة الادارية ثم يقوم كل فريق، منفردا، بتقو يم سلوكه وقدراته على حل المشكلات.

إن الغرض من المرحلة الأولى هو إيجاد الاستعداد للتأثير على المشكلات الانسانية ومشكلات الانتاج. ومن خلال التفاعل والنقاش والتشخيص يستطيع المشاركون مشاهدة الأفراد وهم يعملون سو يا مباشرة، وهذا يوفر الأساس للتعلم من المراحل الأخرى مستقبلا.

السلوك فى المنظمات
التحول من العمليات الصناعية التقليدية إلى التقنية المتطورة مهمة عسيرة للمديرين

أثبتت تجربة المديرين الذين انتقلوا من الصناعات التقليدية العتيقة إلى شركات التقنية المتطورة ـ خطأ القول المأثور : إن المدير الكفء يستطيع أن يدير أى عمل من الأعمال، حسبما توردة مجلة وول ستريت .

بما أن فرص العمل فى مجال الصناعة قد انخفض «فان الشركات التى تعمل بتقنية متطورة قد أصبحت فى حاجة متزايدة إلى المواهب الادارية المتمرسة . فالطلب على المديرين، حتى الآن، يفوق العرض المتوافر بالنسبة لمراكز صناعة،مثل:كاليفورنيا سيلكون فالى ومنطقة الطريق السريع رقم ١٢٨ ببوسطن . وبناء على ذلك بدأت شركات التقنية المتطورة فى جذب العديد من المديرين الذين نشئوا وترعرعوا فى بيئة صناعية . لقد كانت تجربة التحول لادارة شركات التقنية المتطورة صعبة، كما يشير بذلك تجارب عديدين من الذين تحدثوا إلى مجلة وول ستريت . فجون براون (John Brown) أمضى ثمانية عشر عاما فى بيئة شركة جونسون وجونسون الآمنة المستقرة ـ إحدى الشركات الكبرى فى مجال صناعة المنتجات الطبية ـ قبل الانضمام لشركة أتارى كمدير مبيعات . فى عام ١٩٨٢ كان عمره واحدا وأربعين عاما **وقد أصيب بصدمة دون شك حينما وجد : أولا،** أن إدارة المبيعات لا تتم بطريقة مضبوطة ومنظمة بالصورة التى عرفها بها فى شركة جونسون وجونسون، حيث وجد براون فى شركة أتارى، ومؤخرا فى شركة ايفل للحاسبات الآلية، أن توزيع المبيعات غير محكم أو منظم . **وتمثلت المشكلة الثانية،** التى واجهها براون، فى عدم احترام الرؤساء فى الشركة . وقد أصابته الصدمة حينما رأى المديرين التنفيذيين بالشركة يسخرون من رئيسهم عندما طرح فكرة منتج جديد مثلا . كما اكتشف أيضا أن المظهر غير الرسمى بحاجة كبيرة إلى الضبط والتنظيم .

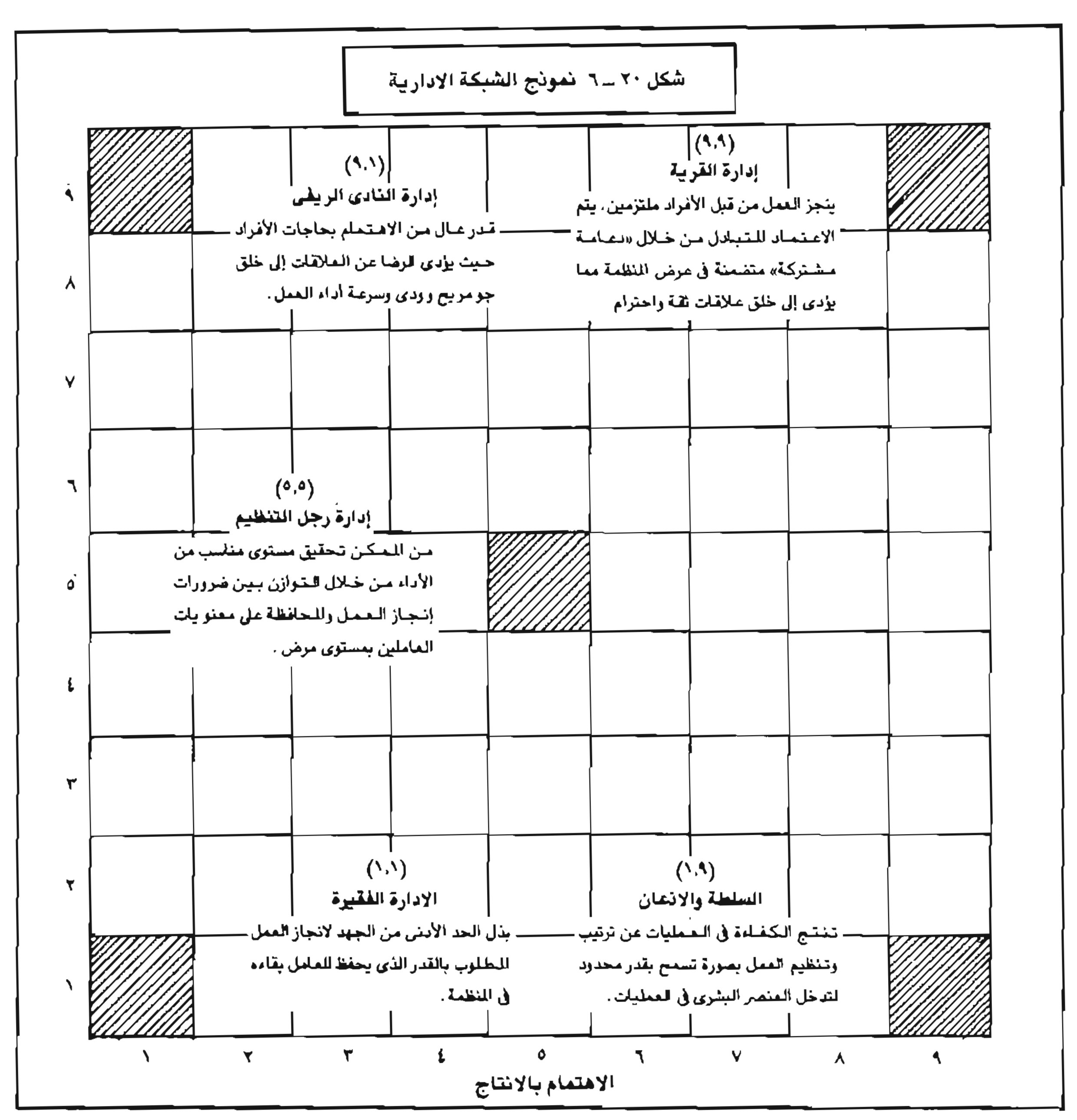
واجه هارى كونتر (H. Cowntcr)، بشركة قولد للبطاريات فى شيكاغو، مشكلة مماثلة لمشكلة براون . ففى بداية الثمانينيات تخلصت شركة قولد، وهى شركة تقليدية عتيقة فى صناعة البطاريات، من خط إنتاجها القديم واستبدلته بنظام اليكترونى متطور . وقد كان أمام كونتر أن يختار بين الانسجام والتوافق مع النظام الجديد، أو فقدان الوظيفة.وروى كونتر أنه كان عليه **أن يجرى تعديلات تتميز بالصعوبة . أولا،** عليه أن يتعلم عملا جديدا تختلف خصائصه تماما عن خصائص عمل الشركة الذى يعرفه جيدا . فقد كان عمله السابق يتركز فى العمليات الصناعية والتمويل، فيما يتركز عمله الحالى فى اتخاذ قرارات فعالة بشأن التسويق، وما زال يحاول معرفة الجوانب الفنية لخطوط الانتاج الجديدة لشركة قولد، بالرغم من مضى ٢٣ شهرا على توليه وظيفته الجديدة .

تمثلت المشكلة الثانية، التى واجهها كونتر، فى عامل الوقت . ففيما كان النشاط القديم لشركة قولد يمكن التنبؤ به، لم يكن العمل الجديد كذلك، إذ أن حصص السوق ترتفع وتنخفض بشكل مفاجىء خلال فترات قصيرة من الوقت، وأصبحت دورات المنتج تتناقص بمرور الوقت . فقد عرضت التطورات التقنية خطوط الانتاج للخطر بين عشية وضحاها . وعلى كونتر أن يتعلم كيف يتأقلم مع ظروف العمل المتقلبة والمتغيرة بشكل سريع .

تماثل المشكلة الثالثة التى رواها كونتر تلك التى واجهها براون ـ وهى الطريقة العادية التى باشر بها مديرو الادارات الفنية أعمالهم . وصف كونتر، كما أورد لمجلة وول ستريت، نفسه بالشخص المنطوى على نفسه والذى يعتمد على علاقة «الخوف والاحترام» مع المرؤوسين . وبالرغم من أن المديرين فى المراتب الدنيا قد شبوا فى ظل هذا الأسلوب الادارى فى المرحلة الأولى لشركة قولد، إلا أن الاخصائيين الفنيين الذين أصبحت تعج بهم الشركة الآن يطالبون بالتحرر وتتوافر لهم فرص عمل عديدة يمكنهم الانتقال إليها إذا لم تتوافق الأحوال مع اتجاهاتهم . لقد كان كونتر حساسا تجاه هذا الموضوع ويشكو من أن الفنيين الشباب العاملين معه لا ولاء لهم تجاه الشركة .

لقد تعرض ١٦ من مجموع ٢٠ من العاملين فى قسم شركة قولد بسانت كلارا، فى الواقع، إلى إغراءات من جهات أخرى، واستدرك كونتر، أن العاملين الفنيين الجدد لا يحملون من أخلاقيات العمل القديمة إلا القليل . فاذا ما أصابهم الاحباط أو خيبة الأمل، انتقلوا إلى مكان آخر .

مأخوذ من : John Bussey: "Smokestack Managers Moving to High-Tech Find the Going Tough", **Wall Street Journal**, Jan. 10,1985, p. 1.



شكل للشبكة الادارية ماخوذ من : "The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence", by Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, Houston,. Gulf Publishing Company.

المرحلة الثانية ــ تنمية روح الفريق :

يقوم المديرون فى المرحلة الثانية بتطبيق ما تعلموه فى المرحلة الأولى على رؤسائهم ومرؤوسيهم. وتهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ وتطبيق ما تم تعلمه فى مجال حل المشكلات على المنظمة بكاملها. وبناء على ذلك، يتم تشجيع أعضاء الفريق على تنمية أسلوب فاعل فى حل المشكلات، ثم يطلب من الأعضاء الخمسة أو التسعة فى الفريق وضع أهداف لأداء الفريق واستكشاف طرق لترقية مستوى الأداء. كما يتم تشجيع أعضاء الفريق ــ أيضا ــ على وضع أهداف للأداء تنسجم مع أهداف الفريق.

المرحلة الثالثة ـ تنمية العلاقات بين الجماعات :

تتضمن هذه المرحلة علاقة العمل بين جماعة وأخرى، وتركز على بناء القواعد الأساسية والمعايير لأسلوب (٩، ٩) التى تتجاوز جماعات العمل المفردة. و يتم تحديد التوترات القائمة بين الجماعات والتى اكتشفها أعضاء الجماعة أو ممثلوهم، أو كل منهم. والغرض من ذلك هو نقل الجماعة من نمط «المكسب والخسارة» إلى توجه مشترك لحل المشكلات.

ونوع أخر من أنواع تنمية العلاقات بين الجماعات يتضمن ربط جماعة من المديرين فى مستوى وظيفى واحد ولكنهم يتبعون لوحدات مختلفة، مثل مشرفى المستوى الأول أو مديرى البيع فى المناطق أو مفاوضى عقود العمل، الذين قد يكونون متنافسين على موارد المنظمة، بحيث يؤدى ذلك إلى التضحية بانجاز الأهداف التنظيمية. و يتم التركيز على حل المشكلات عن طريق تنمية العلاقات بين الجماعات للتغلب على الاختلال الوظيفى الناتج عن هذا التنافس.

المرحلة الرابعة ـ تطوير نموذج مثالى :

يعمل مديرو المستوى الأعلى على تطوير نموذج مثالى لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية فى المرحلة الرابعة. وعادة ما يتضمن النموذج عرضا للأهداف، والهيكل التنظيمى، وطرق اتخاذ القرارات، ونظم الحوافز، والمعوقات التى تقف أمام المنظمة. و يمكن للنموذج ـ فى الواقع ـ أن يطرح أساليب للتدخل لاجراء تغيير فى البنية التنظيمية، والتقنية المستخدمة والأفراد، ثم يتم تقويم النموذج الذى قام بتطويره مديرو الادارة العليا من قبل مديرى المستويات الدنيا.

المرحلة الخامسة ـ تطبيق النموذج :

يرى بليك وموتون أنه فى حالة تنفيذ المراحل القليلة الأولى للشبكة الادارية بصورة منظمة، فان كثيرا من مشكلات التطبيق ستنخفض إلى الحد الأدنى. كما أن المديرين سيكونون ملتزمين بالتغييرات المطلوبة لتحسين الوضع فى منظماتهم. فى مرحلة التطبيق، يتم تكوين فرق للتخطيط فى كل وحدة مستقلة تكون مسئولة عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغييرات اللازمة للتوافق مع النموذج المثالى، و يتولى منسق التخطيط فى المؤسسة مهمة توحيد وتكامل الفرق لتحقيق جهد موحد للتغيير.

المرحلة السادسة ـ رصد ومراقبة النموذج المثالى :

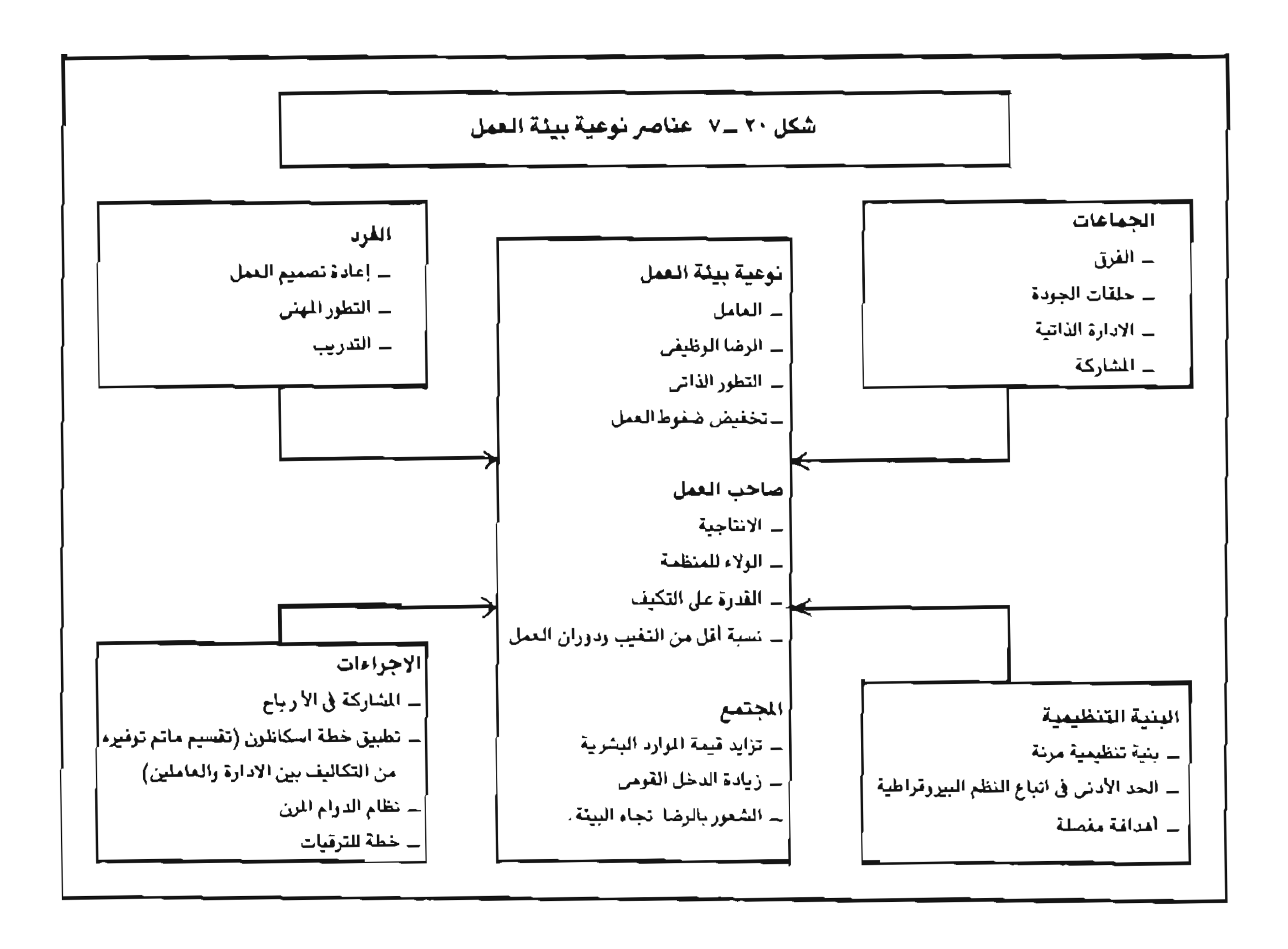
تركز المرحلة الأخيرة على تقويم أسلوب التدخل. ومن اللازم أخذ قياسات رسمية أثناء و بعد كل مرحلة من مراحل البرنامج. وتتمثل الأداة الأساسية المستخدمة فى رصد البرنامج فى استبيان مكون من مائة بند لدراسة: السلوك الفردى، والعمل الجماعى، والعلاقات بين الجماعات، وحل المشكلات، واستراتيجية المؤسسة، والجو التنظيمى. و يطلب من المستجيبين أن يستعيدوا ذهنيا حالة المنظمة فى المرحلة السابقة لبرنامج الشبكة الادارية ليصفوا الوضع الحالى. يعتمد التدخل عن طريق الشبكة الادارية بكامله على: استخدام استبيانات التقرير الذاتى، وتمارين حل المشكلات فى مجموعات صغيرة، والنقاش والاهتمام ببيئة المنظمة و بنيتها والتقنية المستخدمة فيها والعاملين بها. وعادة ما يدير دورات التطوير عاملون من المنظمة نفسها. زيادة على ذلك، تشارك الادارة العليا بهمة ونشاط فى كل مراحل البرنامج. فمشاركة الادارة العليا والمديرين التنفيذيين تمثل إحدى المقومات الأساسية لهذا التدخل، حيث يفترض فيهم القدرة والمسئولية وأنهم فى الوضع الذى يمكنهم من إحداث التغيير والتطوير التنظيمى.

تقويمات الشبكة الادارية :

هناك العديد من الشواهد التقديرية حول فعالية الشبكة الادارية كما هى الحال مع الادارة بالأهداف[٣٣]. فقد قدمت الشبكة الادارية نموذجا مثاليا للادارة وهو أسلوب (٩، ٩)، على أننا قد سبق أن حذرنا فى كل أجزاء هذا الكتاب من مغبة الطروحات أو الدعاوى المحددة والنهائية. فالطبيعة الموقفية لمجال السلوك التنظيمى تحول دون إطلاق افتراضات عامة أو «العلاج الشافى لكل الأمراض». ونظرا لوجود فروقات فردية وجماعية وتنظيمية و بيئية، فلا بد من إخضاع الشبكة الادارية للفحص العلمى الدقيق بالرغم من رواجها وانتشارها.

جهود تحسين الجهود النوعية لبيئة العمل :

«هكذا كانت الأمور» يقول ايرفنق بلوستون (Irving Bluesstone) نائب رئيس اتحاد عمال مصانع السيارات «هذا أمر مباشر وصريح. فاذا لم يطع العامل الأمر مرة أخرى، قام الملاحظ بطرده من المصنع»[٣١]. وما زالت الأمور تسير بهذه الطريقة فى كثير من المصانع والمكاتب ـ أى أن الديمقراطية تنتهى عند البوابة الرئيسية أو بمكتب موظف الاستقبال.



على أن هذا الوضع قد بدأ يتغير ببطء. فبعض الناس، مثل بلوستون، ودلمر لاندن (Delmer landen)، مدير إدارة البحث التنظيمى بشركة جنرال موتورز، يقومون بترويج نوع من أنواع الديمقراطية فى مجال العمل التى قد تمثل أفضل فرصة لرفع الروح المعنوية للعامل وإنتاجيته. **وبناء على هذا العنوان الواسع لموضوع الجودة النوعية لبيئة العمل، فان هذا المدخل يتناول مسائل عديدة، مثل:**

١ ـ ماهى العوامل والأسباب الرئيسية وراء عدم رضا الموظف؟

٢ ـ ماهى احتياجات الفرد؟ لماذا تتغير هذه الاحتياجات مع توافر الحاجات المادية والتطور الذاتى؟ كيف تتأثر هذه الحاجات بالتغييرات التى تحدث فى بيئة العمل والبيئة الخارجية للعمل؟

٣ ـ إلى أى مدى تتحدد ظروف العمل بالتقنية، والبنية التنظيمية القائمة؟ ماهى الظروف التى تؤدى بها التغييرات فى التقنية والبنية التنظيمية إلى بيئة عمل مرغوب فيها؟

٤ ـ كيف يمكن أن تؤثر نوعية بيئة العمل على الفعالية التنظيمية والمزايا الاجتماعية؟

٥ ـ هل هناك تعارض بين الأداء المالى للمنظمة ونوعية بيئة عمل الموظفين؟[٣٥]

وعلى الرغم من أن هذه القائمة ليست شاملة لكل المسائل المتعلقة ببيئة العمل، إلا أنها تمثل جوهر الجودة النوعية لهذه البيئة.

تم تعريف مدخل جودة العمل بـ «العملية المشتركة لاتخاذ القرارات والتعاون، وإقامة علاقة احترام متبادل بين الادارة والعاملين»[٣٦]. وهدفها تغيير جو العمل بحيث يستطيع العاملون بذل جهد أكبر والاستفادة أكثر من عملهم فى المنظمة. و بالرغم من عدم وضوح كيفية تحقيق ذلك وماذا تعنى بيئة عمل أحسن، إلا أننا نعرف أن بيئة العمل تتضمن العديد من المفاهيم التى تناولناها فى هذا الكتاب ـ مثل تصميم الوظائف، والتغيير فى نظام الحوافز، والتفاعل الأفضل داخل الجماعة و بين الجماعات، واتخاذ القرارات، وأساليب القيادة المتبعة (انظر شكل ٢٠ ـ ٧).

لا يبدأ تحسين الجودة النوعية لبيئة ببث الموسيقى فى مكان العمل، أو أحواض السباحة للعاملين، أو المزايا (الأ بو ية) التى توفرها الادارة للعاملين لحكمتها وكرمها. بل يحدث التحسين، على الأ رجح، نتيجة لمشاركة العاملين الكاملة فى اتخاذ القرارات التى تشكل مسار حياتهم فى مجال العمل. وعلى ذلك، يتم تحديد الصورة التى ستكون عليها نوعية بيئة العمل بالتعاون بين الادارة والعاملين والنقابات العمالية (إن وجدت). وعلى عكس ذلك، نجد واحدا من الأساليب القديمة ــ الاثراء الوظيفى ــ قد ازدهر فى الستينيات ولكن سرعان ما انقرض، وذلك لأنه مفروض فرضا من قبل الادارة فى أغلب الأحوال. واعتبره العاملون طريقة لحملهم على مزيد من العمل. و يؤمل أن يصادف موضوع الجودة النوعية لبيئة العمل مصيرا أفضل من غيره.

ــ الأوجه المتعددة لنوعية بيئة العمل :

كما لاحظنا، فان نوعية بيئة العمل ليست علما أو أسلو با منظما أو دقيقا. فهى توجه برامجها نحو تقليل نسبة الغياب، وتطو ير الكفاية الانتاجية، ورفع الروح المعنو ية للعاملين من خلال جو أفضل للعمل.

ومن الممكن ان يكون لنوعية بيئة العمل وجوه عديدة من الناحية العملية :

- من الممكن أن تتضمن فرقا للعمل كتلك التى توجد فى شركة جنرال فودز، حيث أصبح العامل الذى كان يعمل منفردا فى عمل واحد متكرر، يشارك فى مشروعات جماعية تتم فيها مقاسمة مسئولية أداء مهام متنوعة.
- قد تكون فى شكل حلقات للجودة حيث يقوم العمال فى شركة وستنغهاوس والشركات الأخرى بالمساعدة فى حل المشكلات المتعلقة بالعمل عن طريق التفاعل الجماعى.
- قد تعنى توفير أكبر قدر من المعلومات للعاملين فيها مثلما تفعل الشركة بالنسبة للمساهمين فيها.
- قد تكون فى شكل جداول عمل مرنة تتيح للعاملين وقتا كافيا للذهاب إلى طبيب الأسنان أو مقابلة معلم أولادهم مثلا ــ وهى الفرص التى كانت تتوافر للعاملين فى الادارة فقط.
- قد تعنى قدرا أقل من الاشراف، كما هو الحال فى مصنع سيارات بو يك لشركة جنرال موتورز حيث تقوم فرق الانتاج، التى تعمل دون إشراف مباشر عليها، بالمساعدة فى اختيار وتدريب أعضاء الفرق الجدد، والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد والقوى البشرية وتقو يم أدائهم بأنفسهم.
- قد تكون دورات تدريبية داخل المنظمة، أو تحمل رسوم الدراسة فى المستوى الجامعى، أو سياسة ثابتة تقصر الترقيات على العاملين فى المؤسسة فقط.
- قد تتضمن إجراء تعديلات فى نظام الرواتب والأجور، أو المشاركة فى الأ ر باح، ونظم الرواتب الشاملة، أو خطة اسكانلون التى يرتفع فيها أجر العامل كلما انخفضت التكاليف.
- قد تكون ــ ببساطة ــ حرية التجول هنا وهناك والتحدث مع الزملاء فى موضوعات عامة عندما تسمح ظروف العمل بذلك.

إلى جانب برامج جنرال موتورز التى صادفت انتشارا ودعاية كبيرة، فقد تبنت منظمات أخرى، مثل : الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات اللاسلكية (AT and T) وزيروكس (Xerox) و بير هوزر (Weyerhauser) ونابسكو (Nabisco) و بروكتر وجامبل (Procter and Gamble) واى بى ام (IBM) ولنكن ناشونال لايف (Lincoln National Life)، برامج لتحسين جودة بيئة العمل. أما فى شركة تكساس للمعدات (Texas Instruments) بمدينة دلاس والمصنعة للحاسبات الآلية الصغيرة والمعدات المحوسبة، فان نوعية بيئة العمل تتمثل فى الأعمال التى تؤدى وفق وحدات قياسية معينة حيث تعقد اجتماعات للفرق بصورة دورية لاستنباط أفكار حول أداء العمل بكفاءة أعلى، وحيث تجد الأفكار التى تساعد فى توفير المنصرفات تقديرا عاما، على مستوى الشركة. و يمنح العاملون، أصحاب الأفكار الخلاقة، منحا تصل إلى مبلغ ٢٥ ألف دولار لتطو ير تلك الأفكار، وتدفع مصاريف الدراسة للعمال الذين يرغبون فى مواصلة تعليمهم، وتمنح الادارة صاحب أحسن سجل للحضور ميدالية شهريا. كما يتم تنظيف الورش جيدا وتكسى أرضيات بعضها بالسجاد. و يجب ملاحظة ان أغلب العاملين فى مصانع شركة تكساس للمعدات لا ينضوون تحت لواء هيئات نقابية. كما أن المصانع تقع فى مدن صغيرة حيث لا يزال الاعتقاد بقيمة العمل راسخا وقو يا. فقد يوفر هذان العاملان أساسا ملائما لنجاح برامج نوعية بيئة العمل.

من الممكن أن نجد برامج لترقية الدرجة النوعية لبيئة العمل فى أماكن أخرى مثيرة للاهتمام، مثل: شركة ماتسوشيتا، شركة يابانية للمعدات الالكترونية التى اشترت أحد المصانع فى شيكاغو من شركة موترولا (Motorla) فى منتصف السبعينيات . لقد أعاد اليابانيون الحياة للمصنع عن طريق: شراء معدات رأسمالية ضخمة وادخال نظام جديد لمراقبة الجودة و برنامج لترقية نوعية بيئة العمل، حيث يلتقى مديرو الشركة بالعمال بصورة دورية لينقلوا لهم معلومات عن الشركة . كما تقوم الشركة باجراء الترقيات من الداخل فقط وتشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم، وتقوم بدفع المصاريف الدراسية كاملة، وتنظيم الرحلات الترفيهية، وتوزع تذاكر مخفضة للمباريات الرياضية. و يبدو أن هذا البرنامج قد نجح، فقد انخفضت نسبة الغياب عن العمل من ٦٪ إلى ١٪، وتضاعفت الانتاجية خلال خمس سنوات[٣٧] .

يرى العاملون فى المصنع أن هناك بعض المسائل البسيطة ذات الأثر الكبير على الروح المعنوية . مثل توفير رافعة هوائية لرفع الأشياء الثقيلة، والاضاءة المناسبة، والمقاعد التى يمكن للعمال الجلوس عليها أثناء العمل . ومن الأشياء التى تتميز بأهمية خاصة أذرع التشغيل التى تسمح للعمال بوقف أى جزء عند مروره على خط التجميع وتجهيزه بصورة أفضل، مما يؤدى إلى تحسين الدرجة النوعية للمنتج .

تأتى المقاومة لبرامج تحسين نوعية بيئة العمل من عدد من المصادر،مثل بعض المديرين الذين لا يزالون غير مهتمين بالعنصر البشرى و يخشون ترك مكان العمل دون رقابة، والنقابات العمالية التى تنظر بعين الشك والحذر لما يتم خارج إطار المساومة الجماعية بين الادارة والنقابات . وقد أصبحت هذه النقابات، بسبب تناقص عضويتها، تشكك فى كل شىء يحتمل أن يضعف نفوذها، مع وجود قدر من التردد فى التعاون مع الادارة ـ خصمها التقليدى . و يتنبأ بلوستون بالانتشار الواسع لحركة نوعية بيئة العمل، إلا أن ذلك الانتشار سيكون بطيئا . و يعزى هذا البطء، حسب رأى بلوستون، إلى عدم وضوح معنى نوعية بيئة العمل والمقاومة المتزايدة لها .

مستقبل برامج الجودة النوعية لبيئة العمل :

هل ستكون الجودة النوعية لبيئة العمل الضالة المنشودة للادارة فى بحثها المستمر لرفع الانتاجية؟ قد يتفق أغلب الخبراء على أن الوقت ما زال مبكرا لهذا القول .

ومع ذلك فهناك اتجاهات ترى أن نوعية بيئة العمل توفر اساسا يمكن أن تستند عليه الادارة . وهذه الاتجاهات كالتالى :

١ ـ زيادة فى عدد نظم الرواتب التى تبنى على أساس المسئولية والأداء . وقد تظهر هذه النظم فى شكل مكافآت جماعية أو نظم أخرى للحوافز تشمل الأسهم المؤجلة . وقد تم تصميم هذه النظم لتعزيز التعاون الجماعى، والجهود المبذولة، والعمل الجماعى، والمحافظة عليها .

٢ ـ تحويل نظم الأجر بالساعة، إلى خطط سنوية؛ لازالة الفروقات فى الامتيازات المادية، والحد من التفاوت المتكرر بانتظام فى الرواتب، والتأكيد على الأمن الاقتصادى الذى توفره خطة الرواتب .

٣ ـ إعادة النظر فى نظم التقاعد لتشجيع الموظفين على العمل لفترات أطول .

٤ ـ التوسع فى الخدمات الصحية التى يغطيها التأمين الصحى لتشمل العلاج النفسى والأسنان والنظر والخدمات العلاجية الشاملة الأخرى، مثل: علاج حالات الاجهاد، وإدمان المخدرات وحالات الطلاق، والمشكلات الخاصة بتربية الأطفال .

٥ ـ الاعتراف الرسمى بالخدمة السابقة والأداء، كعناصر فى الأمن الوظيفى .

٦ ـ التأكيد المتزايد على ضرورة إعادة توزيع مهام العمل فى مواقع العمل أو عن طريق النقل إلى مواقع أخرى .

٧ ـ الانذار المسبق وتدرج المكافأة النهائية لتخفيف الصدمة على المفصولين عن العمل .

٨ ـ قبول نظام جدول العمل المرن ونظام ساعات العمل المتداخلة أو المتعاقبة والعمل لوقت جزئى .

٩ ـ ازدياد فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات فى المصانع والمكاتب على السواء .

١٠ ـ قدر أكبر من التأكيد على الديمقراطية الصناعية حيث تتوافر للعمال فرصة التعبير عن رأيهم فى وضع الأهداف والخطط التنظيمية[٣٨] .

هذه الاتجاهات حقيقة واقعة فى كثير من المنظمات . وتساعد الطريقة التى يتفاعل بها مديرو المنظمة فى تحديد مستويات الانتاجية والاستمرارية فى العمل. وقد تكون برامج تحسين نوعية بيئة العمل أحد الأساليب أو المداخل التى تستخدمها الادارة للتكيف مع تلك الاتجاهات . وكما أبدت الاتحادات النقابية اهتماما كبيرا بظهور التشغيل الآلى، كذلك كانت نظرتها إلى محاولة تحسين الجودة النوعية لبيئة العمل. وتشير الأبحاث، التى أجريت مؤخرا حول مخاوف كل من القيادات النقابية وعضوية الاتحادات النقابية، إلى أن كليهما قلق بشأن الآثار الوظيفية لاستراتيجيات تحسين نوعية بيئة العمل باعتبارها مطروحة من قبل إدارات المنظمات[٢١] . بالاضافة إلى الشعور بأن نوعية بيئة العمل من المسائل المشروعة عند طرحها على مائدة المفاوضات، يرى كثير من أعضاء النقابات ضرورة وجود فرق عمل دائمة ومشتركة بين الادارة والنقابات توجه وتراقب برامج تحسين نوعية بيئة العمل.

بدأ مدخل تحسين نوعية بيئة العمل يكسب مؤيدين بسرعة كبيرة، **ومع ذلك فهناك عدد من المسائل الهامة التى يواجهها المؤيدون لفكرة نوعية بيئة العمل:**

أولا ــ كما يشير شكل (٢٠ ــ ٧)، فان الطبيعة الفضفاضة والمعقدة للمفهوم قد دفعت الباحثين إلى استخدام مدخل مجزأ، إذ أن عددا محدودا من البرامج تشتمل على كل العناصر المحتملة «مثل تصميم العمل، ونظام الحوافز، وعلاقات الجماعة والعلاقة بين الجماعات وغيرها» . فقد تتدخل إحدى المنظمات بتصميم العمل وتغييرات فى نظام الحوافز، فيما تركز منظمة أخرى على جوانب التطور الذاتى والقيادة ... و يترتب على ذلك أن يكون المدخل مجزأ وغير متكامل يصعب تطبيقه أو تعميمه على المنظمات الأخرى .

ثانيا ــ وبسبب ما ذكر سابقاً، فقد يصعب (إن لم يكن مستحيلا) استحداث مؤشر موحد لنوعية بيئة العمل ــ أى معيار لقياس كل عنصر من العناصر الواردة فى شكل (٢٠ ــ ٧) بالنسبة لأى منظمة .

ثالثا ــ ما زال هناك سؤال يتعلق بما إذا كانت مفاهيم نوعية بيئة العمل تتعارض مع الانتاجية . فأغلب المنظمات تعتقد أن الروح المعنوية العالية، وانخفاض معدل دوران العمل والغياب على سبيل المثال، سيؤديان، فى آخر الأمر إلى إنتاجية عالية، إلا أن هذا الافتراض لم يخضع للاختبار.

رابعا ــ الموضوع المتكرر، والذى أشرنا إليه فى مواضع كثيرة من هذا الكتاب، والمتعلق بماهية تأثير الفروق الفردية . فعملية التدخل التى يمكن أن تحسن نوعية بيئة العمل لأحد العاملين قد تكون لها آثار ضارة على آخر.

وأخيرا، فان أغلب الأبحاث التى أجريت حول برامج نوعية بيئة العمل قد وصفت بأنها دراسة حالات فقط، وهذه ــ كما أشرنا لذلك فى الفصل الثانى ــ يصعب تفسيرها وتعميمها. عموما، ستستمر جهود تحسين نوعية بيئة العمل فى التوسع فى كل أنواع المنظمات . و بالرغم من المشكلات التى تطرأ، فان الأهمية الكبرى لهذا المدخل ستجعله فى طليعة أساليب التغيير التنظيمى .

التغيير والتطوير التنظيمى : نظرة تلخيصية

إن النشاطات التى تتم داخل المنظمات مليئة بالكثير من عبارات «ماذا يحدث لو...» «ولماذا» والاحتمالات الأخرى التى تحتاج إلى التحديد والتقويم من قبل المديرين . وللتغلب على قوى التغيير المتدفقة باستمرار، نقترح على المديرين أن ينظروا إلى التغيير والتطوير التنظيمى كعملية مستمرة وليست سلسلة من التدخلات أو المحاولات المفردة فقط. وتتمثل أهم اثنتين من الخصائص المطلوبة لمواجهة هذه المجموعة المضطربة من قوى التغيير فى القدرة على تشخيص البيئة والجماعات والأفراد والمنظمة بأكملها، والمواقف الاستباقية والارتكاسية لاجراء أو التنبؤ بالتغييرات، التى يشير التشخيص إلى الحاجة لها.

إن الحاجة إلى تحليل واتخاذ موقف تكيفى ــ تفاعلى تجاه التغيير والتطوير التنظيمى، تلفت النظر إلى عدد من النقاط الهامة :

١ ــ يجب ألا ينظر للتغيير والتطوير التنظيمى كنشاط منفصل عن البنية التنظيمية، والعمليات والأنماط السلوكية فى المنظمة . فهيكل أى منظمة يتكون من نموذج للأحداث والنشاطات المتداخلة . ولذلك فان الحديث عن إحداث تغيير وتطوير فى برنامج تدريبى سلوكى التوجه، أو برنامج تدريبى يركز على العمليات، يبدو وكأنه ضرب من الأمانى أو استنتاج خاطىء . فتطوير المنظمة يعنى إحداث تغيير فى السلوك والعمليات والبنية التنظيمية، والعناصر الأساسية الأخرى مثل : انسياب العمل، وتصميم الوظائف . فقد أصبحت مناقشة التغيير فى العمليات دون تناول التغيير البنائى أو الهيكلى، أو تغيير جزئى فى تصميم الوظائف دون النظر فى الاستجابات السلوكية، لا جدوى منها بدليل عدد متنام من نتائج البحوث العملية الميدانية .

٢ ـ لقد آن الأوان لأن يعتمد العلماء والممارسون للتغيير والتطوير التنظيمى على النظريات ونتائج الأبحاث. فقد تم التسليم بالادارة بالأهداف أو وضع الأهداف، مثلا، كأسلوب للتدخل على أساس من الثقة لحوالى خمسة عشر عاما. أما الأن فقد قدمت الدراسات الجيدة التصميم شواهد بصحة بعض ما ذهب إليه المؤيدون للادارة بالأهداف، وبعدم صحة دعاوى أخرين فى هذا الموضوع. فاجراء البحث يتطلب التعاون بين المديرين الممارسين والمقومين الذين يستطيعون تصميم وإعداد دراسات سليمة دون إحداث اضطرابات أو تعطيل داخل المنظمة. وهذا يعنى أن من اللازم على الباحثين توضيح أهمية القيام بالتقويمات للمديرين، وعليه فلا بد أن يكون الحوار بين هذين الطرفين واضحا وأمينا وصريحا حتى يستفيد الطرفان من هذه العلاقة. فاذا ما أريد للتغيير المخطط أن ينجح، فلا بد من وجود هذا الحوار حتى يتمكن الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع ككل من جنى الفوائد.

٣ ـ لا يوجد أسلوب تدخل معين أو أسلوب إدارى محدد مناسب لكل المواقف، إلا أن الادارة الديمقراطية كانت فى صلب مدخل التغيير والتطوير التنظيمى. وقد حاول العديد من العلماء السلوكيين إقناع المديرين بأن الادارة التى هى أقل استبدادا والتى هى أكثر مشاركة ستؤدى إلى تحسين الأداء التنظيمى[٤٠]. وقد أدرك المديرون بالفعل أنه ليس هناك تدخل أو أسلوب واحد أمثل لكل المواقف، وعلى ذلك يكون المدخل الموقفى هو الأنسب كنموذج لجهود التغيير والتطوير التنظيمى.

٤ ـ أوضحت النشاطات العديدة للتدخل، أنه لا يمكن لشخص واحد أن يكون ملما أو خبيرا فى كل هذه النشاطات. فاذا كانت هناك حاجة لمجموعة من هذه النشاطات لاحداث تغيير وتطوير، فمن الأفضل التفكير فى فريق من الخبراء. فمن السهولة بمكان أن يقول الواحد منا: إنه خبير فى التغيير والتطوير التنظيمى، إلا أن إحداث تغييرات إيجابية وثابتة شىء أخر. فقد يكون من اللازم اشتمال فريق الخبراء على مديرين تنفيذيين كوكلاء (وسطاء) للتغيير حتى يمكن إحداث تغيير وتطوير راسخ يؤدى إلى تحسين الأداء.

٥ ـ تطور مجال التغيير والتطوير التنظيمى إلى مرحلة تجاوزت الرؤية الضيقة التى تعتبر تدريب الحساسية نشاطا رئيسيا للتدخل، إذ من الممكن أن يكون تدريب الحساسية، فى بعض المواقف، مفجعا بل لا يجب أن يعد نشاطا محتملا للتغيير والتطوير على الاطلاق. فتدريب الحساسية لا يمثل سوى جزء يسير من أساليب التدخل المتوافرة للمديرين.

٦ ـ إن أغلب التغيير والتطوير التنظيمى التى نقلت إلينا قد أجريت فى مجال الأعمال الخاصة. أما فى وقتنا الحاضر، فان جهود التغيير والتطوير التى قامت بها مؤسسات عامة لا تسعى للربح، مثل المدارس ومؤسسات الخدمات الصحية والادارات الحكومية والمؤسسات الدينية، قد زودت العمليات والنماذج والتفاعلات الفردية بمدركات هامة وقيمة. وبذلك يكون هناك الكثير الذى يمكن اكتسابه من مقارنة النتائج التى يتم التوصل إليها من منظمات الأعمال الخاصة (التجارية) وغير التجارية.

٧ ـ اخيرا، وكما أشرنا فى الفصل التاسع عشر، يجب أن يعرف المديرون ابتداء أن أثر جهود التغيير والتطوير التنظيمى قلما تنحصر فى المجموعة المستهدفة. فالتغييرات فى البنية التنظيمية يمكن أن تحدث تغييرات فى المهام التى تحدث ـ بدورها ـ تغييرات فى اتجاهات الأفراد وهكذا. وتتمثل النتيجة النهائية لذلك فى ضرورة قيام الأشخاص القائمين على جهود التغيير بتحليل الآثار الجانبية لأى برنامج للتغيير والتطوير التنظيمى. إذ ليس فى الامكان إدراك المزايا الايجابية المحتملة لبرامج التغيير والتطوير التنظيمى، إلا بعد تقويم النشاط الكلى للتدخل.

تحتاج المنظمات، مثلما يحتاج الأفراد والجماعات، إلى التغيير والتطوير. ومن الممكن أن تجرى التغييرات والتطوير بطريقة أسهل إذا ماأخذت النقاط التى سبقت إثارتها فى الاعتبار. وتشير هذه القائمة إلى بعض المشكلات الرئيسية التى يواجهها المديرون والمنظرون والباحثون فى الوقت الحاضر. أما مسألة ما إذا كان المديرون سيخططون و يديرون التغيير، أم أن التغيير هو الذى سيوجه المديرين فهذه مسألة يتعين على كل منا دراستها والنظر فيها.

موجـــز للمـــدير:

١ ـ يشير عمق التدخل إلى نطاق النشاطات المخططة والمقررة المرتبطة بجهود التغيير التنظيمى. و ينبغى على المدير أن يدرك أن من الممكن أن يكون للتدخل فى إحدى المجموعات المستهدفة (مثل العلاقات بين المجموعات) أثاره على مجموعات مستهدفة أخرى (مثل الأفراد).

٢ ـ تدريب الحساسية من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام والموجهة نحو الفرد والتى تركز على الخطوات والمراحل المتعاقبة أكثر من تركيزها على محتوى التدريب، وعلى التعلم الانفعالى، أكثر من التعلم الادراكى، فهل يمكن أن يؤثر التدريب الانفعالى التوجه والبعيد عن محيط العمل على السلوك الوظيفى والأداء؟

٣ ـ ربما تكون نماذج تشكيل السلوك من الطرق الأكثر فاعلية فى التدريب والتطوير، إذ من الممكن أن يساعد استخدام طريقة لعب الأدوار، والتغذية المرتدة عن طريق إعادة عرض شرائط الفيديو مع التجربة العملية فى محيط العمل، على حل مشكلة زوال تجربة التعلم.

٤ ـ بناء الفريق نشاط مخطط لمجموعة من الناس، قد يكون لها علاقات تنظيمية، وأهداف مشتركة، يقصد به تحسين الطريقة التى ينجز بها العمل. ومن الممكن أن يتضمن نشاط بناء الفريق التشخيص وانجاز المهام وعلاقات الفريق وعمليات الفريق والتنظيم. وتتصف الأبحاث التى تمت حول بناء الفريق بالسطحية ودرجة محدودة من الدقة العلمية.

٥ ـ تتضمن بحوث استقصاء الاتجاهات والتغذية المرتدة، كأسلوب للتدخل، جمع بيانات عن مجموعة، أو منظمة بطريقة منهجية ومنظمة، و يستخدم فى ذلك بصفة أساسية استبيانات التقرير الذاتى. يتم تحليل هذه البيانات و يزود بها المديرون، وأحيانا غير المديرين فى ورش عمل أو حلقات نقاش. وهنا يجب ألا يستهان بدرجة التعقيد والصعوبة فى تنظيم وإدارة ورش العمل، إذ من الممكن أن تكون هناك بعض الجماعات التى تتخذ مواقف سلبية تجاه العمل بعد تفسير البيانات.

٦ ـ تتضمن نشاطات التدخل بين الجماعات مجابهة أسباب الصراع باستخدام التحليل والمناقشات الجماعية، إن كان لها قيمة، من قبل بعض الباحثين، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من الدراسة.

٧ ـ من أكثر الاستراتيجيات التنظيمية استخداما الادارة بالأهداف، والشبكة الادارية. وتستخدم هاتان الاستراتيجيتان فى صور مختلفة فى العالم، إلا أن شهرتهما قد استندت على شواهد تقديرية فحسب.

٨ ـ برنامج تطوير الشبكة الادارية شامل، يتكون من ست مراحل، تستمر لفترة تتراوح بين ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، و يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية فى المنظمة. وتتضمن مراحل البرنامج الحلقة التدريبية، وحل المشكلات، و بناء الفريق، والتخطيط التنظيمى، ووضع الأهداف. ومن الملامح الفريدة لنشاطات الشبكة مسئولية إدارة المنظمة عن كل مرحلة من هذه المراحل.

٩ ـ مفهوم نوعية بيئة العمل يقوم على أساس أنه مدخل للتغيير التنظيمى متعدد الجوانب. و يتعين على المديرين أن يكونوا ملمين بفوائده وأن يكونوا مدركين، فى نفس الوقت، لبعض المسائل الهامة، مثل: التجزئة، والتعارض بين الانتاجية ونوعية بيئة العمل، والفروق الفردية، والتركيز على تقويم دراسة الحالة.

أسئلة للمراجعة:

١ ـ ما الفرق بين مجموعة أسرية فى تدريب الحساسية وأسلوب تدخل بناء الفريق الأسرى؟
٢ ـ لماذا يكون من الممكن تطبيق الاستقصاء والتغذية المرتدة على مجموعات مستهدفة مختلفة؟
٣ ـ أيهما أقرب إلى نظرية التعزيز: التدريب التقليدى فى السلوك أم نماذج تشكيل السلوك؟ ولماذا؟
٤ ـ ماهى جوانب الضعف الأساسية فى أغلب نشاطات بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة؟
٥ ـ لماذا يعتبر بعض المديرين أن لضغط العمل تأثيرا إيجابيا على الأداء؟
٦ ـ هل سيؤيد أى مناصر للمدخل الموقفى للتغيير والتطوير التنظيمى الأسلوب المثالى (٩،٩) للشبكة الادارية؟ ولماذا؟
٧ ـ لماذا يكون إجراء بحث مستعرض لأى شكل من أشكال التدخل للتغيير والتطوير صعبا؟
٨ ـ لماذا تعتبر الجودة النوعية لبيئة العمل على قدر كبير من الأهمية مع أنها فكرة محيرة يصعب تعريفها؟

حالة دراسية عن التغيير

التغيير التنظيمى فى الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T)

لم تكن الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T) لسنوات عديدة سوى شركة تسويق فحسب. لقد كان المطلوب من الشركة ـ وقد نشأت فى حضن الاحتكار المنظم ـ الا تنتظر عملاءها حتى يطلبوا الخدمة. لقد فرضت عليها ضرورة التغيير بوساطة المنافسة الضارية التى كانت سائدة من بداية السبعينيات، كما أدى التقدم التقنى، مع القرارات التنظيمية والقضائية، إلى فتح أسواق شركة بيل (Bell) التى كانت تتوافر لها الحماية. ولم تعد هواتف المنازل ومعدات الاتصال المعقدة وخطوط الارسال الخاصة احتكارا كما كانت.

بناء على ذلك، رمى كبار مديرى شركة بيل (Bell) بثقلهم على تحويلها من مؤسسة احتكارية خالصة، بقصد المحافظة على وضعها، إلى شركة تسويق نشطة تستجيب لعملائها، وقادرة على تحقيق التقدم والازدهار فى ظل منافسة حرة ومفتوحة. ظهر على شاشة التلفزيون الداخلى للشركة بعض مديريها ليعلنوا لكل العاملين «أننا سنصبح شركة للتسويق» وتضاعفت مصروفات التسويق للشركة لتصل إلى حوالى ٢,١ بليون دولار فى عام ١٩٧٨، وقضى أكثر من ١٥٠٠ من مديرى الشركات الفرعية العاملة فترات تدريبية فى مجال التسويق نظمتها رئاسة الشركة. كما تم تعيين أكثر من مائة محلل نظم من شركات أى بى ام (IBM)، وليتون (Litton)، وزيروكس (Xerox) وشركات أخرى. وقد كان هذا الحدث بمثابة هزة عنيفة فى مؤسسة درجت على إجراء الترقيات من داخلهابناء على اعتقاد أنه لا يمكن لأى شخص أن يعرف نظام الشركة ما لم يكن قد نشأ فيه.

وصف آرشى ماكجل (Archi J. Mc Gill)، أحد مديرى إدارة وتطوير الأسواق، محاولة بيل للتحول إلى شركة للتسويق بأنها «أكبر تحد فى مجال العمل التجارى فى أمريكا». ولم يكن مبالغا فى ذلك، إذ أن عملية التحول استلزمت أن يقوم الموظفون التنفيذيون للشركة باعادة النظر فى الأهداف الأساسية للشركة ودراسة مفاهيم وثقافة الشركة من جديد.

كانت شركة بيل تعتقد أن مهمتها ـ تاريخيا ـ تنحصر فى توفير خدمات شاملة للهاتف بربط البلاد بشبكة اتصالات شاملة واقتصادية يعتمد عليها.

بدأت المنافسة تتسرب إلى خدمات هواتف المنازل فى عام ١٩٦٨ مع قرار المحكمة العليا الشهير المعروف بكارترتون والذى يسمح، لأول مرة، لزبائن شركة بيل بتوصيل معدات (أجنبية) ـ من غير معدات بيل ـ مع الشبكة. لقد أقامت الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات عوائق حالت دون قيام المنافسين بعمل مايسمى بسوق «الربط ما بين أجزاء النظام» لعدة سنوات، إلا أن الشركات الأخرى قد اكتسبت، بجهدها المتواصل، سوقا مربحة من خلال بيع الآلات التى ترد على المكالمات أتوماتيكيا وتشكيلة متنوعة من أجهزة الهاتف الأنيقة أو ذات الميزات المعينة التى لا تتوافر عادة فى أجهزة الهاتف العادية التى توزع على المستفيدين.

ردت بيل على ذلك بتصميم أجهزة تليفون مزخرفة اشترت كثيرا منها من موردين خارجيين. كما بدأت فى فتح محلات لبيع أجهزة التليفون بالتجزئة، وأقامت «أكشاكا» خاصة خلال موسم أعياد الميلاد لتنشيط حركة بيع أجهزة التليفون.

يتمثل أساس قوة دفع النشاط التسويقى لشركة بيل فى دراسة أعدتها مؤسسة ماكينزى وشركاه التى يعود تكليفها بهذا العمل إلى عام ١٩٧٢، وذلك ـ بصفة رئيسية ـ بسبب القلق تجاه قدرة النظام على التفاعل مع المنافسة المتزايدة. لقد توصلت الدراسة، فى أول الأمر، إلى أن الشركة تفتقر إلى النظم الداخلية التى توجه اهتمامها نحو احتياجات الزبائن، والتأكد من أن المنتجات الجديدة تعكس تلك الاحتياجات، وأن كل مشكلة تتعلق بزبون محدد يتم حلها بمفردها. وقد أوصى ماكينزى، ضمن أشياء أخرى، بأن تقوم المؤسسة بانشاء إدارة جديدة

للتسويق فى المقر الرئيسى للشركة، برئاسة أحد المديرين القدامى فى الشركة. والانسحاب من بعض الأسواق التى تتعرض الشركة فيها لمنافسة ضارية، وترقية نوعية القوى العاملة فى مجال البيع التى لم تكن سوى مجموعة من الأفراد الذين يتسلمون الطلبات فحسب.

جاء كن و يلان (Ken Whalen) من فرع شركة بيل بمتشجان ليكون مسئولا عن موظفى التسويق فى الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T)، وأحدث نشاطات لم تكن ضمن نشاطات الشركة من قبل تتضمن إدارة السوق والمنتج. وقد قال «بما أننى لا أفهم فى إدارة السوق ولا أحد أخر يفهم فى ذلك شيئا، فلا بد لنا من البحث خارج الشركة عن المواهب والقدرات التى نحتاجها». ولتعيين أشخاص من الخارج، يستلزم الأمر أن يحصل و يلان على تفويض رسمى من رئاسة الشركة.

لقد كان أرشى ماكقل (Archie Mcgll). أحد أفضل الاختيارات بالنسبة لو يلان. يتميز أرشى، الذى ترك العمل مع أى بى ام (IBM) وأنشأ مؤسسة استشارية عملت مع المؤسسات اليابانية والروسية، بالتفكير المستقل، وقد جاء إلى بيل وهو يحمل معه ليس فقط الأساس المتين لطرق تخطيط السوق فى أى بى أم وعددا من الأصدقاء من الكلية التى تخرج فيها ـ بل اسلوبا شخصيا مباشرا سير بك، بالتأكيد، مديرى بيل الذين لم يعتادوا على التحليل النقدى.

ركز مديرو التسويق العاملون مع ماكقل على التنبؤ باحتياجات الزبائن، بدلا من مجرد التفاعل مع تطورات السوق كما كان الأمر فى السابق، كما قامت الشركة، ولأول مرة، بالتحليل التقليدى حيث قسم الزبائن إلى أكثر من خمسين تصنيفا حسب نوع الصناعة ودراسة كل شريحة أو تصنيف لتحديد مدى تأثير الاتصالات فى الربح والخسارة. والهدف من هذا التمرين هو زيادة كمية النقود التى تدفعها المؤسسات لشركة بيل عن طريق استحداث طرق لاستخدام وسائل الاتصال، لمضاعفة أرباحها وذلك من خلال تخفيض منصرفات السفر (واستخدام وسائل الاتصال بدلا منها).

إن الادارة الجادة لنظام التسويق الجديد هى القوى التى تعمل فى المبيعات لشركة بيل والتى تم إعادة تنظيمها على أساس نوع الصناعة. ولكن يبدو أن عملية التحول غير مؤكدة. فقد وضع «دليل نظام التسويق فى شركة بيل» فلسفة النظام والكيفية التى يلزم أن تنظم بها كل شركة عاملة إدارة مبيعاتها، فى اثنين وخمسين صفحة منه. كما تم تعيين مديرى علاقات العملاء للأسواق المختلفة و بطريقة منظمة وفق التصنيفات الصناعية القياسية للحكومة الفيدرالية، وأصبحوا مسئولين عن كل العملاء الذين ينتمون لتلك الصناعة المحددة. و يفترض فى مدير علاقات العملاء أن يكون «حلال المشكلات» الوحيد فى الشركة الذى يقوم بحل مشكلة كل زبون من زبائنه. وفى الواقع فان عبارة «حلال المشكلات» تعبير لطيف عن مهمة صعبة ووعرة. إذ المطلوب من مدير علاقات العملاء أن يكسب ثقة الزبون، و يخترق و يتحكم فى أسلوب الزبون فى اتخاذ القرارات، وأن يدخل حتى فى خطط أعمال الزبون، حتى يتمكن من التنبؤ باحتياجاته والتأكد ـ بالطبع ـ من أن خططه قد تضمنت مخصصات مالية كبيرة لكل «حلول النظم» التى تطرحها بيل.

هناك بون شاسع بين «بيع النظم» هذا والأسلوب التقليدى للبيع فى بيل، وذلك لأن التوجيهات قد طلبت من كل مدير تسويق تنفيذى أن يتعامل مع المصروفات التشغيلية ليس كمصروفات لابد من ضغطها وخفضها، بل استثمارات ستعود بايرادات. وقد يحتاج الأمر ـ إذن ـ إلى زيادتها للحصول على أعمال وأرباح جديدة. كما أن أداء مدير التسويق لن يتم قياسه على أساس مجموعة المؤشرات الزائفة، ومقاييس الانتاجية التى كانت تستخدم فى الماضى، مثل مقياس الطلب على الخدمة، الذى كان يرصد عدد الطلبات الواردة، وليس الايراد. أما الآن فان التقو يم يتم على أساس حجم الايرادات، وكم صرف للحصول على هذه الايرادات. و باختصار، يستلزم النظام الجديد أن تتخلى الشركات عن كثير من العادات التى نشأت على أساس هدف الخدمة الاحتكارية الشاملة، التى تشمل التركيز على الكفاءة من أجل الكفاءة، والاتجاه إلى انتظار الزبون ليحدد احتياجاته أكثر من أخذ زمام المبادرة بتقديم الخدمة.

وعلى ذلك، يلزم ان تعمل رئاسة المؤسسة بجد على قبول هذا النظام من قبل الشركات الفرعية العاملة، مع وجود ماكقل كعامل مساعد و وسيط محرك، موجها جهده نحو مديرى الشركات العاملة للتحول، ومحاولا إصابتهم بحماسه. و يبدو أن أسلوبه قد عكر صفو كثير من

الأشخاص المستهدفين. حيث يقول زميل سابق له : «إن اسلوبه قد عكر صفو كثير من الأشخاص المستهدفين» و يضيف «إن أسلوب أرشى مخيف . إنه يستطيع التغلب على الناس بالنقاش، و يستطيع أن يفسد اى خطة للعمل.. ولكن هذا ما يجعله مفيدا بالنسبة للشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات... إن مجرد لقائه العابر بالعاملين، يجعلهم، على الأرجح، لا ينسون نظام التسويق أو يهملون في أداء واجباتهم».

بعد مرور عام على إقرار التوجيهات، قال ماكقل إن النظام قد استقر تماما . ومع ذلك فهناك علامات تشير إلى أن النظام قد اصطدم بمقاومة من الشركات الفرعية العاملة ــ رغما عن كل جهود ماكقل ــ حيث مازال الاختصاصيون، مثل فنيى التركيب والمهندسين، يتشبثون بالطريقة القديمة التى يؤدون بها العمل . وهناك اتجاه لدى بعض شركات الهاتف لاعادة صياغة الخطط التى وصلتهم من رئاسة الشركة لعدم رضاهم واقتناعهم بها مما عاق عملية التنسيق فى النظام كله لعدة شهور. فقد قامت نصف الشركات العاملة فقط بتعيين بائعين لأقسام الاتصالات الدولية (SIC) فيما بقى العاملون فى مجال المبيعات فى أغلب الشركات الفرعية مسئولين لدى نائب الرئيس للعمليات كما كان الوضع فى الماضى. بدلا من نائب الرئيس للتسويق الذى أصبح من أركان القيادة بالشركة . وقد قال بعض عملاء بيل الكبار : إنهم لم يجدوا مدير حسابات واحداً: ليعملوا معه. ولكن كان عليهم التعامل مع طابور محير من رجال البيع .

كان على العاملين فى مبيعات الشركة أن يغيروا الطريقة التى يفكر بها زبائن الشركة . فلا زال هناك العديد من مديرى الاتصالات بالشركة، الذين يركزون على التحكم فى التكلفة أكثر من النظر إلى خدمات الاتصال كوسيلة لزيادة أرباح شركتهم، ولا يقبلون فاتورة حساب أعلى إلا بعد إجراء تحليل مكثف لحساب التكلفة والفعالية الذى يبرر تلك التكاليف العالية . كما أنهم كانوا يستاءون كثيرا من مديرى الحسابات الذين يحاولون بيع الأجهزة دون أن تتوافر فيهم الخبرة الكافية . وقد قال مدير للاتصالات لشركة تعمل برأسمال يبلغ ٩ بلايين دولار «لقد أرادوا (هم) أن يدرسوا طريقتنا فى مراقبة المخزون حتى يستطيعوا وضع مشروع لهم ولكنهم يفتقرون إلى الخبرة والمعرفة . كيف ذلك؟ لأننا نملك متخصصين من أعلى المستويات فى مراقبة المخزون ظلوا يعملون فى هذا المجال لأربعين عاما . فالذى يدرس هذا الموضوع لفترة ستة أسابيع بالكلية لم يكتسب شيئا ينقله لذلك الموظف . لقد انتهى الأمر بأن يقوم رجالنا بتدريس هذا الموضوع» .

لقد دفعت المنافسة شركة بيل لتبنى هيكل تنظيمى، وأساليب إدارية جديدة ومجموعة جديدة من المنتجات والخدمات . أما فيما يتعلق بما إذا كانت تلك التغييرات أكثر من زخارف فى الواجهة، أو وهم دون الحقيقة، فهذا أمر مازال غير مؤكد .

أسئلة إرشادية :

١ ــ حدد قوى التغيير فى الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T) .
٢ ــ اذكر المشكلات والفرص التى تم تحديدها فى تحليل الشركة و بيئتها .
٣ ــ من هم وكلاء التغيير وماهى الأدوار والأنماط السلوكية التى يظهرون فيها؟
٤ ــ صف الخطة التنفيذية للشركة .
٥ ــ ماهى عوامل النجاح أو العوامل المقيدة الرئيسية التى يتعين على الشركة معرفتها لكى تنجح خطتها فى التغيير؟

ماخوذ من :
"Selling Is No Longer Mickey Mouse at AT and T.", **Fortune**, July 17, 1978, and Richard A. Shaffer. "A Newly Free AT and T Will Move Gingerly, Industry Watchers Say", **Wall street Journal**, Jan. 21, 1982, p.1

تمرين تجريبي

الاستقصاء والتغذية المرتدة

الغرض من التمرين : تطبيق مهارات التشخيص عن طريق نتائج الاستقصاء والتغذية المرتدة.

المعرفة المطلوبة : يجب أن يكون القارىء ملما ببحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة والكثير من مفاهيم السلوك التنظيمى .

كيفية إعداد التمرين :

كون مجموعات من أربعة إلى ثمانية أعضاء لأداء التمرين الذى يستمر لمدة نصف ساعة . يجب أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها، و يطلب منهم التحدث فقط مع أعضاء المجموعة التى ينتمى إليها كل منهم، على كل واحد قراءة الآتى :

متجر أقسام جى . بى هنت (J.P. Hunt) من المراكز الكبيرة لتوزيع البضاعة بالتجزئة بمدينة بوسطن . وتقوم الشركة ببيع مجموعة متكاملة من بضائع التجزئة (مثل الأدوات المنزلية، والأزياء، والمفروشات، وغيرها) ولها محل تجارى كبير فى وسط المدينة وستة محلات فرعية فى الضواحى المجاورة . وكما هى الحال فى أغلب محلات التجزئة، فان معدل دوران العمل مرتفع (يتراوح ما بين ٤٠ و ٤٥ فى المائة سنو يا) و بشكل خاص فى إدارة حسابات الديون وسندات القبض التى تقع فى متجر وسط المدينة من المشرفين والعاملين على السواء حيث يقارب نسبته ٧٥٪ سنو يا، وتستخدم الادارة حوالى مائة وخمسين شخصا تمثل الأناث بينهم ٧٠٪ منهم .

نسبة لتكاليف التعيين والتدريب العالية نتيجة لمعدل دوران العمل المرتفع بدأ المسئولون فى الادارة تحليل ظاهرة دوران العمل، و برنامج تخفيضه . وكخطوة أولى تم التعاقد مع مؤسسة محلية للاستشارات الادارية لاجراء مسح لموظفى الادارة . قامت الادارة مستخدمة استبياناً فى المقام الأول بجمع بيانات المسح من أكثر من ٩٥٪ من العاملين فى الادارة ـ النتائج موضحة فى شكل ٢٠ ـ ٨ وفق المستوى التنظيمى إلى جانب معايير الصناعة التى استحدثتها المؤسسة الاستشارية فى محلات التجزئة المماثلة .

إرشادات لأداء التمرين :

١ ـ **فرديا :** على كل عضو فى المجموعة تحليل البيانات الواردة بالجدول ومحاولة تحديد وتشخيص جوانب القوة للادارة ومجالات المشكلات .

٢ ـ **جماعة :** على أعضاء المجموعة أداء النقطة السابقة، إلى جانب التقدم بمقترحات لحل المشكلات وإعداد خطة للتغذية المرتدة بالادارة .

شكل ٢٠ ـ ٨ نتائج المسح لمتجربى هنت : إدارة حسابات الائتمان

العامل	نتائج المسح *			معايير الصناعة *		
	مديرون	مشرفون	غيرهم	مديرون	مشرفون	غيرهم
الرضا الوظيفى والحوافز						
الراتب	٣,٣٠	١,٧٣	٢,٤٨	٣,٣١	٢,٩٧	٢,٨٩
الاشراف	٣,٧٠	٢,٤٢	٣,٠٥	٣,٦٤	٣,٥٨	٣,٢١
الترقيات	٣,٤٠	٢,٢٨	٢,٧٦	٣,٣٨	٣,٢٥	٢,٢٣
زملاء العمل	٣,٩٢	٣,٩٠	٣,٧٢	٣,٩٥	٣,٧٦	٣,٤٣
طبيعة العمل	٣,٩٨	٢,٨١	٣,١٥	٣,٩٣	٣,٦٨	٣,٥٢
السلوك الاشرافى						
المبادأة	٣,٤٢	٣,٩٧	٣,٩٠	٣,٤٠	٣,٥١	٣,٤٨
مراعاة مشاعر الآخرين	٣,٦٣	٣,٠٩	٣,١٨	٣,٧٧	٣,٧٢	٣,٦٨
الحوافز التشجيعية	٣,٩٩	٢,٩٣	٣,٠٢	٤,٢٤	٣,٩٥	٣,٩١
الحوافز التاديبية	٣,٠١	٣,٦١	٣,٥٠	٢,٨١	٢,٩١	٣,٠٨
خصائص الوظيفة						
الاستقلال	٤,١٣	٤,٢٢	٣,٨٠	٤,٢٠	٤,٠٠	٣,٨٧
التغذية المرتدة	٣,٨٨	٣,٨١	٣,٦٨	٣,٨٧	٣,٧٠	٣,٧٠
التنوع	٢,٦٧	٣,٣٥	٢,٢٢	٢,٦٢	٣,٢١	٢,٦٢
تحدى القدرات	٤,١٣	٤,٠٣	٣,٠٣	٤,١٠	٣,٦٤	٣,٥٨
الممارسة التنظيمية						
غموض الدور	٢,٧٠	٢,٩١	٣,٣٤	٢,٦٠	٢,٤٠	٢,٢٠
صراع الدور	٢,٨٧	٣,٦٩	٢,٩٤	٢,٨٣	٣,٦٢	٢,٠٢
ضغوط العمل	٣,١٤	٤,٠٤	٣,٢٣	٢,٦٦	٢,٦٨	٢,٧٣
طريقة تقويم الأداء	٢,٧٧	٣,٣٥	٢,١٩	٣,٩٢	٣,٧٠	٣,٦٢
تعاون العاملين	٢,٦٧	٣,٩٤	٣,٨٧	٣,٦٥	٣,٦٢	٣,٣٥
تخطيط انسياب العمل	٣,٨٨	٢,٦٢	٢,٩٥	٤,٢٠	٣,٨٠	٣,٧٦

* سجلت القيم على أساس ١ = منخفض جدا.
٥ = عال جدا.

Notes :

1. See Janet Guyon, "Family Feeling at Delta Creates Loyal Workers, Enmity of Unions", **Wall Street Journal**, July 7, 1980, p. 22; Frederick C. Klein, "Some Firms Fight Ills of Bigness by Keeping Employee Units Small", **Wall Street Journal**, February 5, 1982, p. 1; "Corporate Culture", **Business Week**, October 27, 1980, pp. 148–60; "Striking It Rich", **Time**, February 15, 1982, pp. 36–44; Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., **In Search of Excellence: Lessons from America's Best–Run Companies** (New York: Harper & Row, 1982).
2. Peters and Waterman, **In Search of Excellence**; P. Hershey and H. Johnson, **The One–Minute Manager** (New York: McGraw–Hill, 1983); Lee Iacocca, **Iacocca** (New York: Bantam Books, 1985).
3. Edgar F. Huse, **Organizational Development and Change** (ST. Paul, Minn.: West Publiching, 1975), Chapter 3; Kenneth N. Wexley, "Personnel Training", **Annual Review of Psychology** (Washington, D. C.: American Psychological Association, 1984); R. T. Golembiewski and K. R. Billingsley, "Measuring Change in OD Panel Designs", **Academy of Management Review**, 1980, pp. 133–57.
4. John P. Campbell and Marvin D. Dunnette, "Effectiveness of T–Group Experiences in Managerial Training and Development", **Psychological Bulletin**, August 1968, pp. 73–104.
5. Henry C. Smith, **Sensitivity to People** (New York: McGraw–Hill, 1966), p. 197.
6. Alfred J. Marrow, **Behind the Executive Mask** (New York: American Management Association, 1964), p. 51.
7. Robert J. House, "T–Group Training Good or Bad?" **Business Horizons**, Spring 1969, pp. 69–77; P. C. Buchanan, "Laboratory Training and Organizational Development",**Administrative Science Quarterly**, December 1969 pp, 466–80; campbell and Dunnette, Effectiveness of T–Group Experiences"; R. K. Mosvick, "Human Relations Training for Scientists, Technicians, and Engineers: A Review of Relevant Experimental Evaluation of Human Relations Training", **Personnel Psychology**, Summer 1971, pp. 275–92.
8. Marvin D. Dunnette and John P. Campbell, "Laboratory Education: Impact on People and Organizations", **Industrial Relations**, January 1968, pp. 1–27.
9. **Business Week**, "Imitating Models: A new Management Tool", May 8, 1978, p. 119.
10. P. J. Decker, "Effects of Symbolic Coding and Rehearsal in Behavior–Modeling Training", **Personnel Psychology**, 1980, pp. 627–34; P. J. Decker, "The Enhancement of Behavior Modeling Training of Supervisory Skills by the Inclusion of Retentional Processes", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 323–32; A. Bandura, **Social Learning Theory** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall, 1977); C. C. Manz and H. P. Sims, "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior," **Academy of Management Review**, 1981, pp. 105–13; C. C. Manz and H. P. Sims, "Self–Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", **Academy of Management Review**, 1982, pp. 361–67.
11. A. I. Kraut, "Behavior Modeling Symposium", **Personnel Psychology**, 1976, pp. 325–69.
12. J. I. Porras and B. Abderson, "Improving Managerial Effectiveness Through Modeling Based Training", **Organizational Dynamics**, 1981, pp. 60–77.
13. M. Sorcher and R. Spence, "The Interface Project: Behavior Modeling as a Social Technology in South Africa", **Personnel Psychology**, 1982, pp. 557–81.
14. G. Graen, M. A. Novack, and P. Sommerkamp, "The Effects of Leader–Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1982, pp. 109–31.
15. R. I. Evans, R. M. Rozelle, S. E. Maxwell, B. E. Rains, and C. A. Dill, "Social Modeling Films to Deter Smoking in Adolescents: Results of a Three–Year Study", **Journal of Applied Psychology**, 1981, pp. 399–414.
16. Wexley, "Personnel Training".

17. W. G. Dyer, **Team Building: Issues and Alternatives** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
18. R. Schmuck, Philip J. Runkel, and D. Langemeyer, "Improving Organizational Problem Solving in a School Faculty", **Journal of Applied Behavioral Science**, October-November 1969, pp. 455-82.
19. See Randall B. Dunham and Frank J. Smith, **Organizational Surveys** (Glen-view, Ill.: Scott, Foresman, 1979); and E. C. Miller, "Attitude Surveys: A Diagnostic Tool", **Personnel**, May-June 1978, pp. 605-13.
20. Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change", in **The Planning of Change**, edited by Warren G. Bennis, K. D. Benne, and R. Chin (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961), pp. 605-13.
21. J. L. Franklin, "Improving the Effectiveness of Survey Feedback", **Personnel**, May-June 1978, pp. 11-17.
22. Robert R. Blake, Herbert A. Shepard, and Jane S. Mouton, **Managing Intergroup Conflict in Industry** (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1965).
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Edward E. Lawler, III, **Pay and Organizational Development** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981).
26. Ibid.
27. Ibid.; Robert J. Doyle, **Gainsharing and Productivity** (New York: AMACOM, 1983); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, **The Scanlon way to Improved Productivity** (New York: John Wiley, 1978); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, **Productivity Gainsharing** (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983); Brian E. Moore, **Sharing the Gains of Productivity** (New York: Pergamon Press, 1982); Warren C. Hauck, "An Evaluation of Alternative Productivity Gainsharing Formulas for Use in Service Sector Industries", unpublished doctoral dissertation, 1981, Case Western Reserve University; , Michael Schuster, **Labor Management Productivity Programs: Their Operation and Effect on Employment and Productivity** (Syracuse, N. Y.: Syracuse University, 1981).
28. Lawler, "Pay and Organizational Development".
29. Ibid.
30. Ibid.; Moore, **Sharing the Gains of Productivity**; Doyle, **Gainsharing and Productivity**.
31. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964).
32. R. Blake and J. Morton, "Using the Managerial Grid to Insure MBO", **Organizational Dynamics**, Spring 1974, p. 55.
33. See Michael Beer and S. Kleisath, "The Effects of the Managerial Grid on Organizational and Leadership Dimensions", in **Research on the Impact of Using Different Laboratory Methods for Interpersonal and Organizational Change**, edited by Sheldon S. Zalkind (Symposium of the American Psychological Association, Washington, D. C., September 1967); and George Strauss, "Organizational Development: Credits and Debits", **Organizational Dynamics**, Winter 1973, p. 14.
34. R. C. Longworth and B. Neikirk, "How Some Firms Fihgt 9-5 Blues", **Chicago Tribune**, September 17, 1979, p. 10.
35. See S. Eilm, "The Quality of Working Life", **Omega**, 1976, pp. 367-73: and J. O'Toole, ed., **Work and the Quality of Life** (Cambridge, Mass.: MIT, 1974).
36. S. E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Work Life", in **The Quality of Working Life**, edited by L. E. Davis and A. B. Cherns, Vol. 1 (New York: Free Press, 1975), p. 112.
37. Longworth and Neikirk, "How Some Firms Fight 9-5 Blues".
38. J. M. Rosow, "Quality of Work Life Issues for the 1980s", in **Work in America**, edited by C. Kerr and J. M. Rosow (New York: VanNostrand, 1979), pp. 157-87.
39. William H. Holley, Hubert S. Field, and James C. Crowley, "Negotiating Quality of Worklife, Productivity, and Traditional Issues: Union Members Preferred Roles of Their Union", **Personnel Psychology**, 1981, pp. 309-28.
40. Walter R. Nord and Douglas E. Durand, "Beyond Resistance to Change", **Organizational Dynamics**, Autumn 1975, pp. 2-20.

Additional References :

ARGYRIS, C., and D. A. SCHON. **Organizational Learning**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BECKHARD, R., and R. T. HARRIS. **Organizational Transitions: Managing Complex Change**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

BLAKE, R. R., and J. S. MOUTON. **Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

BOWERS, D. G. "Organizational Development: Promises, Performances, Possibilities". **Organizational Dynamics**, Spring 1976, pp. 50-62.

CARLAND, JAMES W., FRANK HOY, WILLIAM R. BOULTON, and JO ANN C. CARLAND. "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". **Academy of Management Review**, April 1984, pp. 354-59.

CONNER, P. E."A Critical inquiry into Some Assumptions and Values Characterizing OD", **Academy of Management Review**, 1977, pp. 635-44.

FORDYCE, J. D., and R. WELL. **Managing with People: A Manager's Handbook of Organizational Development Methods.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

GOLEMBIEWSKI, R. T. **Reviewing Organizations: The Laboratory Approach to Planned Change**. Itasca, III.: Peacock Publishers, 1972.

HACKMAN, J. R., and J. L. SUTTLE. **Improving Life at Work**. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1977.

HAMBRICK, DONALD C., and PHYLLIS A. MASON. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". **Academy of Management Review**, April 1984, pp. 193-206.

IVANCEVICH, J. M., and M. T. MATTESON. **Stress and Work**. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1980.

JAEGER, ALFRED M., "Organizational Development and National Culture: Where's the Fit?" **Academy of Management Review,** January 1986, pp. 178-190.

LAWLER, E. E., III. "The New Plant Revolution", **Organizational Dynamics**, Winter 1978, pp. 2-12.

------. **Pay and Organizational Development**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

LUTHANS, F., and R. KREITNER. **Organizational Behavior Modification**. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1975.

MARGULIES, N., and A. P. RAIA. **Organizational Development: Values, Process, and Technology**. New York: McGraw-Hill, 1972.

MOBLEY, W. H. **Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

NADLER, D. A. "The Use of Feedback for Organizational Change", **group and Organizational Studies**, 1976, pp. 177-86.

OUCHI, W. G. **Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

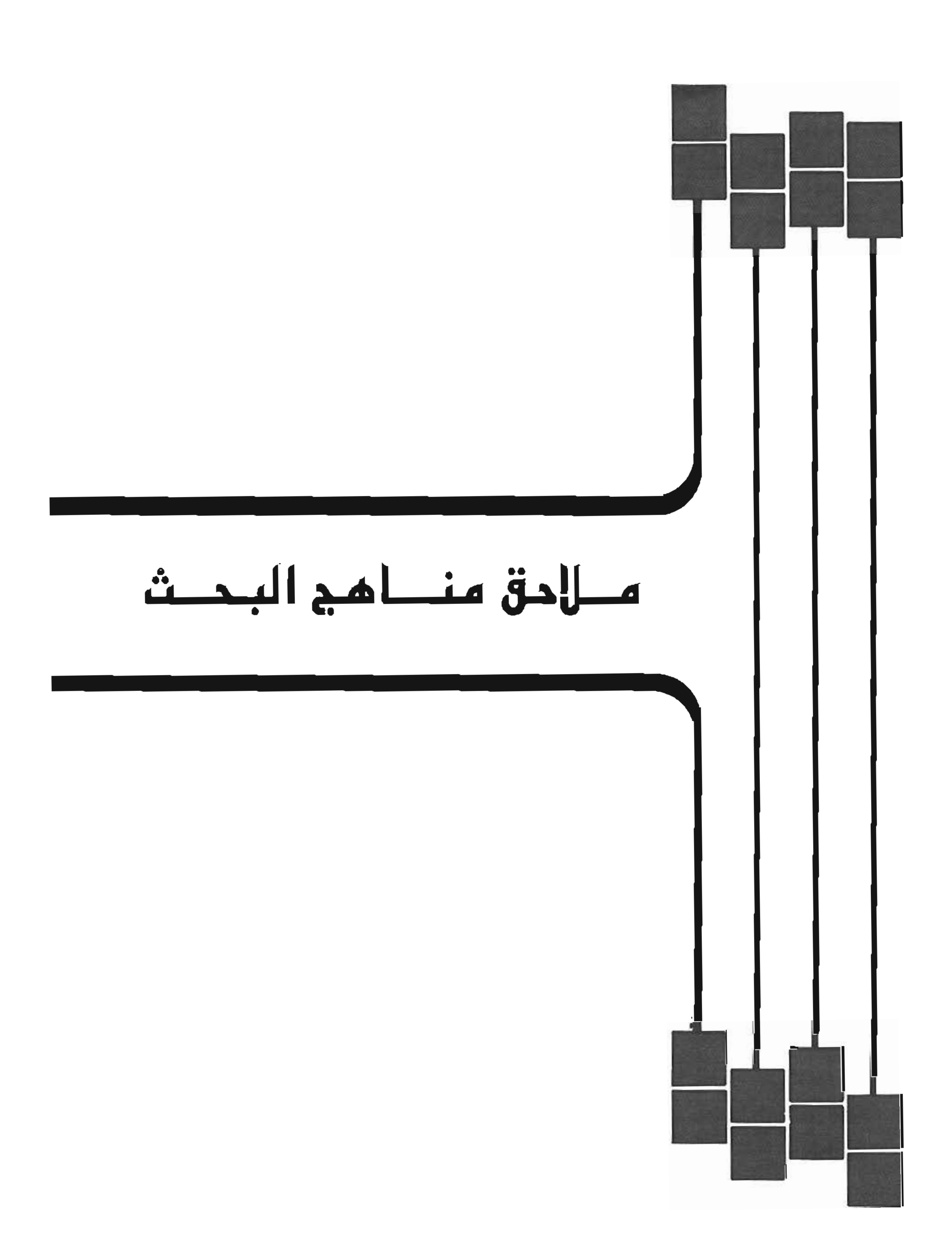
PORRAS, J. I., and P. O. BERG. "The Impact of Organizational Development", **Academy of Management Review**, April 1978.

STEELE, F. I. **Physical Settings and Organizational Development**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.

WANOUS, JOHN P., ARNON E. REICHERS, and S. D. MALIK. "Organizational Socialization and Group Development". **Academy of Management Review**, October 1984, pp. 670-83.

WHITE, S. E., and T. R. MITCHELL. "Organizational Development: A Review of Research Content and Design", **Academy of Management Review**, 1976, pp. 57-73.

YASAI-ARDEKANI, MASOUD. "Structural Adaptations to Environments". **Academy of Management Review**, January 1986, pp. 9-21.



ملاحق مناهج البحث

ملحق

مناهج البحث لدراسة السلوك التنظيمى والأداء

جمع البيانات لدراسة السلوك التنظيمى :

يحصل الباحث والمدير على البيانات التى تستخدم فى اختبار النظريات والنماذج والمفاهيم من خلال ملاحظة الظاهرة المراد دراستها، إلا أن ملاحظات الباحث تختلف عن ملاحظات المدير – حيث إن الأولى يتم تخطيطها بصورة منظمة لتناسب استراتيجية تصميم البحث. فالباحث يجمع بيانات وافية وممثلة لمجتمع البحث، ودقيقة وملائمة لغرض الدراسة. وهناك عدة طرق لجمع البيانات تستخدم فى دراسة السلوك التنظيمى. سنتناول هنا أكثر أربع طرق منها استخداما.

المقابلات الشخصية :

قليل من العلماء السلوكيين هم الذين لا يستخدمون شكلا من أشكال المقابلة، أو التحدث مع المشاركين فى الدراسة فى فترة أو أخرى. فمن الممكن أن تتم المقابلة قبل إجراء أى تغيير فى المنظمة، أو أثناء إجراء التجربة، أو فيما بعد؛ للمساعدة فى تفسير البيانات التى يتم جمعها عن طريق وسائل أخرى لجمع البيانات مثلا. وتعتمد المقابلة على القدرة على الاتصال بين الناس. فمن الممكن أن يوفر طرح سؤال مباشر لشخص ما – الوقت والجهد، إذا كان المستجيب على استعداد للاجابة، وكانت الاجابة صادقة.

تعتمد نوعية المقابلة، بشكل كبير، على الثقة المتبادلة ورضا المستجيب. و يصدق ذلك أيضا فى حالة جمع المعلومات باستخدام الاستبيان. فاذا ما أريد استمرار الثقة والرضا، فلا بد للمقابلة من المحافظة عليهما. وهنا يجب أن يؤكد الشخص الذى يجرى المقابلة (المقابل) للمستجيب ضمان سرية المقابلة قبل أن تتوافر فرصة تنمية الثقة بينهما. زيادة على ذلك، يجب أن يكون المقابل منصتا جيدا ليجرى مقابلة ناجحة.

هناك العديد من أنواع المقابلات التى تستخدم للحصول على مجموعة من المعارف المتعلقة بالسلوك التنظيمى. فالمقابلة الموجهة أو النمطية تطرح أسئلة موحدة أو معيارية لكل المستجيبين وتتحدد الاجابات وفق الأسئلة المطروحة. فقد يطرح على المستجيبين على سبيل المثال، سؤال عما إذا كانوا قد شاركوا فى برنامج تدريبى حول وضع الأهداف، فتكون الاجابة إما نعم أو لا. كما تستخدم أيضا المقابلة المفتوحة فى جمع البيانات. حيث تطرح نفس الأسئلة على كل المستجيبين إلا أنها تتطلب إجابات حرة. ومن أمثلة هذا النوع من الأسئلة «هل يمكنك أن تحدثنا عن رأيك حول خطة الرواتب والأجور الجديدة، التى أعدت لمجموعتك فى الشهر الماضى؟ فالاجابة على مثل هذا السؤال غير محددة فى مقابل النوع المحدد من الاجابات.

تستخدم المقابلة غير الموجهة للحصول على انطباعات عامة حول الوظيفة أوالمنظمة أو الشخص. فالمقابل يتحدث مع المقابل (بفتح الباء) حول وقائع أو افكار أو آراء متعددة. ومن تلك المناقشات يتم تحليل الاجابات وعمل استنتاجات.

تستخدم فى كثير من حالات جمع المعلومات تشكيلة من أنواع المقابلات الثلاثية. ومهما يكن نوع المقابلة المستخدمة فلا بد من التأكيد بوجود احتمال ألا تكون الاجابات دقيقة أو صادقة. إذ أن التحدث مع أحد العلماء السلوكيين من خارج المنظمة واعطاء إجابات لأسئلة حول الوظيفة أو الشخص أو المنظمة يعد تجربة صعبة بالنسبة للموظف. ولذلك فان إقامة علاقة ثقة بين المقابل والمستجيب ضرورة ولازمة.

الاستبيانات :

إن عملية وضع استبيان لمعرفة جوانب السلوك التنظيمى كتلك المعروضة فى شكل ٢ ـ ٢ مهمة صعبة، فالعملية فنية أكثر منها علمية. ينتقل أغلب العلماء السلوكيين من نظريتهم أو نموذجهم إلى وضع الأسئلة مباشرة. ولربما كان الاجراء الملائم هو إجراء مقابلة مع المستجيبين المحتملين للاستبيان قبل الانتقال مباشرة إلى تطوير الاستبيان، فقد تحول هذه الخطوة دون رسوخ الأفكار التى يحملها الباحث فى ذهنه سلفا والتى تؤدى إلى مجموعة من الأسئلة غير المناسبة.

بعد أن يقوم الباحث بتحديد أسباب استخدام الاستبيان بعناية لدراسة نظرية معينة أو نموذج معين، عليه أن يطبق الاجراءات السليمة لتطوير الاستبيان. وتقدم أعمال ايردو (Erdos) نقاطا للانطلاق فى المهمة الفنية لتركيب الاستبيان،منها مثلا :

- هل السؤال ضرورى ؟
- هل هناك تكرار فى هذا السؤال ؟
- هل يتضمن السؤال أكثر من فكرة أو مفهوم واحد ؟
- هل يستطيع المستجيب الاجابة على السؤال ؟
- هل هناك احتمال لأن تؤثر مفردة ما على المفردات التى تليها ؟
- هل يبقى التسلسل على الدافعية لدى المستجيب[١] ؟

(ومن أمثلة مقاطع الاستبيان التى تستخدم لقياس اتجاهات الرضا المعروض فى الملحق ١٢ ـ ١). لقد قمنا بوضع هذه الأسئلة بعد التشاور مع المديرين التنفيذيين بشركة كبرى، ودراسة استبيانات أخرى حول الرضا الوظيفى، ومراجعة البيانات التجريبية للمحاولات السابقة فى قياس الرأى حول الرضا الوظيفى.

من الممكن الافراط فى استخدام الاستبيان وإساءة استعماله كوسيلة لجمع البيانات، فلا ينصح بأن تبنى التغييرات التنظيمية الرئيسية على نتائج الاستبيان فقط. إننا نطالب و بالحاح المديرين والقراء بالامتناع عن استخدام الاستبيان كعلاج لجميع الأمراض التنظيمية، فالاستبيان هو فقط أحد أساليب جمع البيانات التى يمكن أن تفيد إذا لم يسأ استخدامها.

الملاحظة بالمشاركة :

تستند الملاحظة بالمشاركة على النظرية التى تقول : إن تفسير أى واقعة يكون صحيحا على وجه التقريب، عندما يتألف من وجهتى نظر المشارك والمراقب أو المحلل. وتعتمد غالبية عمليات جمع البيانات فى مجال السلوك التنظيمى على الاستجابات التى يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية والاستبيان، فيما يتم إغفال طريقة المشارك والمراقب كمصدر للبيانات فى أحوال كثيرة. والسبب فى ذلك يكمن فى أن «المجتمع العلمى» قد وضع هذه الطريقة فى منزلة منخفضة.

تتمثل إحدى مزايا طريقة المراقب المشارك فى أنها تركز الاهتمام على سلوك الأفراد أكثر من مجرد التركيز على عبارات شفهية أو إجابة استبيان للتقرير الذاتى. و يمكن المراقب، بفحص السلوك ومراقبته بعناية، دراسة كل أفعال الشخص ـ الشخص بكامله ـ أو المجموعة. فالسلوك الكلى للأفراد فى مواقع عملهم هو المهم بالنسبة للباحثين والمديرين على السواء.

من الممكن أن تتم الملاحظة بالمشاركة بطرق عديدة ومختلفة.

أولا : من الممكن أن يصبح المراقب عضوا خفيا فى أى مجموعة و يقوم بدراسة السلوك.

ثانيا : يمكن ان يطلب المراقب الاذن لدراسة فرد أو مجموعة وهم يؤدون مهام أعمالهم.

ثالثا : يمكن أن يطلب المراقب ليس فقط ملاحظة الأنماط السلوكية للأفراد بل وتصويرها سينمائيا على شريط فيديو.

تتطلب المشاركة على مستوى عال وقتا وجهدا كبيرين. إننا نقف ضد أى شكل من أشكال الغش ونوصى بشدة بعدم الأخذ بالصيغة الأولى للملاحظة بالمشاركة. و بذلك تكون الطريقتان الأخريان ما نعتبرهما بديلين قابلين للتطبيق أو مكملين لتنفيذ المقابلة والاستبيان.

ملحق ١ ـ ١ استبيان (قياس) الرضا الوظيفى

تتعلق الأسئلة التالية بدرجة رضاك بوظيفتك ورئيسك المباشر وراتبك وزملائك فى العمل والفرص الوظيفية المتوافرة لك.
فضلا اقرأ كل عبارة بتمعن وعناية وضع دائرة حول الاجابة التى تمثل رأيك على أحسن وجه .

	لا اوافق بشدة	لا أوافق	تحايد	اوافق	اوافق بشدة
١ ـ عموما أنا راض بوظيفتى	١	٢	٣	٤	٥
٢ ـ زملائى غير متعاونين	١	٢	٣	٤	٥
٣ ـ الراتب مجز أخذين فى الاعتبار العمل المطلوب اداؤه	١	٢	٣	٤	٥
٤ ـ يؤدى رئيسى واجبه على أحسن وجه	١	٢	٣	٤	٥
٥ ـ توفر وظيفى فرصة طيبة للزمن	١	٢	٣	٤	٥
٦ ـ لست راضيا عن أداء رئيسى المباشر	١	٢	٣	٤	٥
٧ ـ أنا راض عن علاقاتى مع زملائى فى العمل بوجه عام	١	٢	٣	٤	٥
٨ ـ أنا راض عن الراتب	١	٢	٣	٤	٥
٩ ـ الفرص المتاحة لى للترقى والتطور محدودة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠ ـ راتبى وضيع بالنسبة لفئات الرواتب لنفس العمل فى الشركات العاملة فى المنطقة.	١	٢	٣	٤	٥
١١ ـ ليس فى وظيفتى ما يتحدى قدراتى	١	٢	٣	٤	٥
١٢ ـ لا أتقاضى راتبا يتساوى مع مستوى الأداء	١	٢	٣	٤	٥
١٣ ـ تتم الترقيات فى هذه الشركة على أساس الأداء الجيد	١	٢	٣	٤	٥
١٤ ـ راتبى بسيط مقارنة بالوظائف المماثلة فى المنطقة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥ ـ وظيفتى تعطى شعورا بالانجاز	١	٢	٣	٤	٥
١٦ ـ رئيسى المباشر كفء و يعرف عمله جيدا	١	٢	٣	٤	٥
١٧ ـ إذا كنت أعمل فى وظيفة مماثلة فى شركة أخرى كان راتبى أكبر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨ ـ زملائى فى العمل يجعلون وظيفتى أكثر لطفا	١	٢	٣	٤	٥

المقاييس الخفية (غير المنظورة) :

يتمثل المعيار الأساس لتصنيف أى طريقة لجمع البيانات كطريقة غير واضحة ـ فى عدم تشويش أو تلوث البيانات بالتفاعل (Reactivity). فالمقابلة تفاعلية لأن المقابل (بفتح الباء) يعلم أن هناك أسئلة توجه له ... و ينطبق نفس الشىء على الاستبيان، وملاحظة المشارك فى البحث إجراء تفاعلى؛ لأن المراقب يمثل مصدرا أساسيا للاثارة، مما قد يؤثر على السلوك أو التصرف الذى يصدر من المستجيب ... على ان عدم حدوث التفاعل لا يعنى بالضرورة أن البيانات التى جمعت دقيقة .

اقترح و يب (Webb) اربعة أنواع من المقاييس غير المنظورة (unobtrusive) وهى :

الآثار المادية : و يتضمن ذلك استخدام معلومات من المظاهر المادية الخارجية . فمن الممكن مثلا استخدام المدة التى تبلى فيها أرضية المكتب لتحديد مقدار الحركة فى المكتب .

السجلات (الأرشيف) : و يتضمن ذلك استخدام الوثائق والسجلات . فاخضاع موارد الشركة التاريخية أو الهيكل التنظيمى لتحليل المحتوى نوع من مقاييس الأرشيف .

الملاحظة البسيطة : إن ملاحظة مكان جلوس الناس حول مائدة الاجتماعات نوع من الملاحظة البسيطة . ومن الممكن استخدام الترتيب المكانىء للتدليل على التفضيل الشخصى والمركز ودرجة التفاعل .

الوسائل المادية : إن استخدام العدادات الصوتية الكهربائية في الطرق السريعة نموذج لمقياس الوسائل المادية غير الملموس، فالعداد غير منظور، لكنه يستخدم في حساب عدد السيارات التى تمر في الطريق[٢].

بالرغم من بعض المزايا الواضحة لاستخدام الطريقة غير الملموسة في جمع البيانات إلا أن هناك بعض المشكلات المرتبطة بها.

أولا ـ عندما يتم استخدام بيانات الأرشيف فان الباحثين قد حصروا أنفسهم فيما هو موجود فقط وقد لا يكون هذا الموجود هو المطلوب للاجابة على مسائل حاسمة تتعلق بالسلوك التنظيمى، فاذا كان المرء يرغب في معرفة اتجاهات محددة عن هيكل تنظيمى كان قائما قبل عامين مثلا، فمن الصعوبة بمكان أن تجد هذه المعلومات في الأرشيف.

ثانيا ـ من الممكن أن تصطدم المقاييس غير المحسوسة بمسائل أخلاقية، فقد يتضمن استخدامها تعديا على خصوصيات الغير حيث تجمع البيانات دون موافقة المستجيبين.

ثالثا ـ من الصعوبة بمكان، تحديد مدى صحة البيانات باستخدام المقاييس غير الملموسة حيث يصعب تقدير ما إذا كان تآكل الأرضية، أو دراسة الهياكل التنظيمية في المستودع، مقاييس صحيحة للظاهرة، وذلك لامكانية تصور المقاييس المفردة بطرق مختلفة عديدة. فمن الأفضل وضع الشيء في صور عملية عديدة، حتى يمكن إثبات صحة الفكرة المراد دراستها.

تستخدم الطرق الأربع لجمع البيانات ـ المقابلات، والاستبيانات، والملاحظة المشاركة في البحث، والمقاييس غير المحسوسة في الوقت الحاضر ـ في دراسات السلوك التنظيمى. فليس هناك طريقة واحدة مثلى لجمع بيانات تتعلق بنموذجنا الوارد بشكل ٢٠ ـ ٢، إلا أن النقطة الأساسية التى يلزم تذكرها عند اختيار اى طريقة لجمع البيانات هى اختيار أكثر الطرق فعالية في الاجابة على المسائل الهامة في وقت محدد. فطرق جمع البيانات ليست جيدة أو سيئة، لكنها على الأصح مفيدة إلى حد ما في الاجابة على مسائل معينة. وعليه فيجب أن تكون الطريقة أو مجموعة الطرق المستخدمة قد تم انتقاؤها لاختبار مدى قابلية تطبيق المعرفة، أو نظرية ما، أو نموذج من النماذج، في وضع أو موقف معين. فالبيانات المجمعة جزء من إطار البحث، كما أن كل الطرق التى عرضنا لها تستخدم في الدراسات المختبرية، والميدانية على السواء.

تصميمات محددة للبحث :

أكدنا في الفصل الثانى، ضرورة التحديد الدقيق للمشكلات التنظيمية، واستخدام النظرية، والنماذج للمساعدة في فهم تلك المشكلات، ووضع فروض واضحة لتوجيه جهود البحث. يتميز كل من هذه العوامل بأنه اساس وحاسم، إلا أنها عديمة الجدوى بدون تحديد جدول زمنى وتطبيق إطار بحث مناسب. فالهيكل أو الاطار الذى تتم فيه دراسة الظواهر قيد البحث سواء أكانت ترتبط بوضع الأهداف، أو فعالية برنامج تدريبى، أو الدافعية، أو القيادة، أو تماسك الجماعة، أو الاختيار للخدمة، أو مشكلات التغيير التنظيمى ـ يعنى التصميم؛ فتصميم البحث مطلوب لتوفير إطار أو نظام وخطة عمل تفصيلية ـ يحاول الباحث باستخدام إطار للبحث أن يتوصل إلى تفسير النتائج تفسيرا يقوم على أساس علمى وبذلك يصبح من الضرورى التفكير في إطار للبحث ليكون مخططا يحدد الأشياء التى يقوم بها الباحث والأشياء الأخرى التى يتجنبها.

لايوجد إطار مثالى للبحث، ولذلك يحاول الباحثون دائما التوافق مع معايير عديدة في اختيار التصميم المناسب. وقد رسم كامبل وستانلى (Campbel and Stanley) معيارين لاختيار الاطار المناسبهما درجة الصحة الداخلية ودرجة الصحة الخارجية[٣].

تتحدد الصحة الداخلية من خلال الاجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

١ ـ هل يختبر الاطار فروض الدراسة بصورة مناسبة؟

فاذا لم تكن أطر البحث قادرة على الاجابة على مسائل البحث فستكون النتائج على درجة منخفضة من الصحة الداخلية.

٢ ـ هل يتيح الاطار للباحث التحكم في المتغيرات المستقلة؟

فالقاعدة الأساسية التى تتبع في البحث هى الاختيار العشوائى لمقررات البحث والتحكم التجريبى كلما كان ذلك ممكنا.

٣ ـ هل يحكم الاطار في ضغط مصادر التباين غير المرغوبة التى تؤثر على المفردات والدراسة بوجه عام؟

يجب أن يكون لاطار البحث أيضا صحة خارجية .. وهذا يعين ضرورة أن تكون نتائج الدراسة ممثلة للظاهرة و يمكن تعميمها .. على مجموعة أخرى من الناس ومواقف أخرى. توصف الدراسة التى يمكن تعميم نتائجها وتكون ممثلة للظاهرة (موضوع البحث) بأنها على درجة عالية من الصحة الخارجية.

التوقيت واطر البحث :

تجرى البحوث فى المنظمات لوجود استفهام لدى شخص ما عن بعض الظواهر، أو لأنه يرغب فى حل مشكلة ما، وهنا لابد من جمع بيانات تتعلق بالظاهرة أو المشكلة. ومن الممكن أن تتراوح درجة وضوح المسألة والمشكلة التى تم تحديدها، ما بين الغموض التام، والتحديد الدقيق، وغالبا ما يتطلب مثل هذه المشكلات استخدام إطار للبحث، فاذا ما تجاوزت تكاليف إجراء البحث الفوائد التى تعود من نتائجه، فقد يرفض أى مدير طلب إجراء الدراسة التنظيمية. إننا نسلم بهذا الواقع، إلا أننا نقترح على المدير معرفة ما ينطوى عليه إطار البحث. لنفرض على سبيل المثال أن أحد المديرين يريد أن يعرف ما إذا كان نظام تقو يم الأداء الجديد أفضل من النظام الحالى. من الواضح أن تحديد ذلك يتوقف على تجربة النظام الجديد على مجموعة من العاملين، ومراقبتهم لمعرفة كيفية تفاعلهم.

لنفرض أننا نملك عددا من المعايير لقياس مدى فعالية نظام تقدير الأداء فى تحسين الأداء الفعلى. وهنا يمكن اعتبار النظام الجديد لتقو يم الأداء المتغير المستقل (س) وعدد المرات التى يراقب فيها الأداء (و). والملاحظة هى أى طريقة تستخدم للحصول على معلومات حول المتغيرات التابعة المراد دراستها. ومن أمثلة الملاحظات التى يقوم بها الباحثون أجو بة المقابلة الشخصية، أو الاستبيانات، وملاحظات المشارك (المستجيب) فى البحث، ومراجعة سجلات الشركة، وحساب عدد الوحدات المنجزة، و تتضمن هذه الملاحظات جمع البيانات، و يطلق على الاطار الأول للدراسة إطار ملاحظة المرة الواحدة و يصور على هذا النحو :

تصميم ١ ملاحظة المرة الواحدة : ـــــس ـــــ→ الزمن

يوضح لنا هذا الاطار أن عينة معلومة من العاملين قد عملت بموجب النظام الجديد للتقو يم (س) وتم قياس أدائهم فى وقت لاحق.

إذا لم تكن هناك سجلات دقيقة عن أداء العاملين قبل تطبيق نظام التقو يم الجديد فلن يتسنى للباحث أو المدير الحكم على البرنامج. ربما يكون أداء الموظفين تحت نظام التقو يم القديم أفضل أو أن أداءهم كان بدرجة مساو ية على الأقل. ومن المؤكد أن هذا الاطار قليل القيمة، إذ أنه يوفر إجابات محددة جدا عن فعالية البرنامج الجديد.

يستفيد الاطار الثانى من نظام الاختبار الأول والاختبار اللاحق، حيث يتم ملاحظة أداء الموظفين قبل تطبيق نظام التقو يم الجديد. و يتم تصو ير هذا الاطار، باستخدام الرموز على النحو التالى :

الاطار الثانى، الاختبار الابتدائى الاختبار اللاحق لمجموعة واحدة.

تصميم ٢ قبل و بعد الاختبار : ـــ م١ س م٢ ـــ→ الزمن

بالرغم من أن هذا الاطار يعد متقدما عن الأول، إلا ان جوانب الضعف فيه واضحة :

اولا : من الممكن أن تكون هناك عوامل أخرى لا علاقة لها بنظام تقدير الأداء الجديد، قد حدثت فى الفترة ما بين الملاحظتين للمجموعة. فقد يكون رئيس المنظمة، الذى يتمتع بالاحترام وقدرة التأثير، قد قام بزيارة العاملين فى هذه الفترة مثلا، و بذلك يكون لهذه الزيارة تأثير تاريخى على البيانات.

ثانيا : إذا كانت الفترة الزمنية بين الملاحظة الأولى (م١) والثانية (م٢) طو يلة، فمن المحتمل أن يكون النضج قد أفرز فروقا فى الأداء ــ أى من المحتمل أن يكون الموظفون قد بلغوا مرحلة الادراك الكامل و بالتالى يكون اداؤهم أكثر فاعلية.

تسمى نقطة الضعف الثالثة للاطار الثانى تأثير الاختبار، إذ يحتمل أن يكون العاملون قد عرفوا أن اداءهم كان يراقب عن كثب عند الملاحظة الأولى، مما يجعلهم منتبهين ومستجيبين لنظام تقدير الأداء الجديد.

اما نقطة الضعف الرابعة فهي اضمحلال أداة القياس، إذ ربما تكون مقاييس الأداء في المرة الأولى (م) قد أخذت بعد يوم عطلة حيث لايكون أداء العاملين في المستويات العادية، فيما تمت الملاحظة ($م_٢$) في منتصف الأسبوع حيث يكون الأداء عادة في أعلى مستوياته في تلك المنظمة. لذا فهناك تغيير أو اضمحلال في أداة القياس (أي قياس الأداء).

يمثل الاطار الثاني إحدى الطرق للحصول على قياسين للمتغير المعتمد الأداء ـ لأخذ الأول قبل نظام تقرير الأداء الجديد والثاني بعد تطبيقه. **وهناك طريقة أخرى للحصول على قياسين هي استخدام الاطار الثالث :**

وهو المقارنة مع المجموعة الساكنة.

تصميم ٣ مقارنة المجموعة الساكنة : =

س $م_١$ (المجموعة الاولى)
$م_٢$ (المجموعة الثانية)
الزمــن

حيث يتم قياس أداء المجموعة الأولى بعد تطبيق نظام تقويم الأداء، وقياس أداء المجموعة الثانية دون أن يتم تطبيق النظام الجديد عليها. **يتفادى هذا الاطار نقاط الضعف للاطارين : الأول والثانى، ولكنه عرضة لعدد من المشكلات :**

اولا، ليس هناك ضمان لدى الباحث أو المدير أن المجموعتين متماثلتان أو متوافقتان تماما، ويشار إلى ذلك بمشكلة الاختيار حيث إنه لم يتم توزيع الأشخاص على مجموعتي الدراسة عشوائيا. **وتتمثل ثانى نقاط الضعف المحتملة** في الاطار رقم ٣ في أن التجربة قد تؤثر على معدل الانسحاب من الدراسة، وهو ما يتعلق بوحدات البحث التي تكف عن الاشتراك في البحث. فقد يختار الموظفون الذين يتلقون نهج التقويم الجديد الانسحاب بصورة خفية لعدم الجدية أو الانسحاب من المنظمة.

وثمة مشكلة محتملة تعرف بالآثار التفاعلية التي يمكن أن تتضمن أيا من جوانب الضعف للأطر الثلاثة التي سبق عرضها وأطر البحث الأخرى. ومن المحتمل أن يجعل الاختبار الأول (م)، مثلا مفردات البحث إذا ما تم تطبيق نظام تقويم الأداء الجديد بعد الملاحظة الأولى مباشرة. أو ربما يختلف المنسحبون من الدراسة في المجموعات التي تتم دراستها.

بالملحق أ ـ ٢ ملخص لجوانب الضعف السبعة المذكورة التي تدحض نتائج البحوث التنظيمية التي تمت على أساس تجريبي. وتشير نقاط الضعف هذه إلى ضرورة إيجاد أطر بحث أخرى أكثر فاعلية للحصول على نتائج تمكن الباحثين من توسيع قاعدة المعارف حول المنظمات. وتعرف الأطر التي تلي بأطر البحث القائمة على التجربة.

يطلق على الاطار الرابع الاختبار الأول والاختبار اللاحق للمجموعة الضابطة، ويوضح بيانيا على النحو التالي :

تصميم ـ ٤ ـ ع ـــــ $م_١$ س $م_٢$
ع ـــــ $م_١$ $م_٢$
الزمــن

يبين هذا الاطار أن أداء المجموعة التجريبية (المجموعة الأعلى) قد تم قياسه قبل وبعد تعرض أعضاء المجموعة بنظام التقويم الجديد (س)، فيما تم تقويم أداء المجموعة الضابطة في نفس الفترات التي تم بها قياس المجموعة الأولى، إلا أنها لم تتعرض لنظام التقويم الجديد. لاحظ أن الرمز (ع) على الجهة اليمنى للشكل (سابقا) يشير إلى أن العاملين في المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة قد تم اختيارهم من مجموعة من الموظفين قد تم اختيارهم للمجموعتين بطريقة توفر رأيا من العاملين في المجموعة التي تم الاختيار منها فرصا متساوية لاختياره لأي من المجموعتين. فالتوزيع العشوائي إذن شرط أساسي لأي تجربة حقيقية أو صحيحة، إلا أن العوائق التنظيمية تحول في كثير من الأحيان دون الاختيار العشوائي.

من عيوب الاطار الرابع وجود آثار تفاعلية محتملة لحالة التحسس، إذ يحتمل أن يؤدي التقويم الأول للأداء إلى أن يحس الموظف به.
ولتقليل عيوب حالة الاحساس هذه هناك إطاران للبحث : أحدهما الاطار رقم ٥ وهو الاختبار اللاحق فقط للمجموعة الضابطة
تصميم ٦

ع ـــ س $م_١$
ع ـــــ $م_٢$
الزمن

يحد هذا الاطار من مشكلة حالة الحساسية التى تنتج عن التقو يم، إلا أنه يستبعد مجموعة كانت تخضع للاختبار الأولى(م ١)واختبار لاحق (م ٢) لقياس الأداء. و يو فر مثل هذا النوع من المجموعات معلومات قيمة حول التاريخ واضمحلال أداة القياس وعناصر الضعف الأخرى.

اخيرا بدمج الاطارين: الرابع والخامس، ينتج إطار آخر يسمى مجموعات سليمان الأر بع، و يكون على النحو التالى:

ع ——— م ١ س م ٢

ع ——— م ٢ م ١

ع ——— س م ٥

ع ——— س م ١

← الزمـــن

الملحق أ ـ ٢ عناصر مختارة كمصادر لعدم صحة إطار البحث

العنصر	تفصيلات
التاريخ	من الممكن أن يتأثر أداء مفردات البحث بالأحداث التى تقع خلال فترة الدراسة.
النضج	تحدث تغييرات فى مفردات البحث نفسها ـ أحاسيسهم واتجاهاتهم ومهارات التعلم لديهم ـ على مدى فترة من الزمن، هذه التغييرات لا علاقة لها بأثر التجربة.
الاختبار	من الممكن ان تحدث تغييرات فى أفعال أو أداء أحد مفردات البحث لأن ملاحظة (قياس) تلك العناصر تجعل الشخص الذى تتم دراسته حساسا لما يجرى.
اضمحلال أداة القياس	قد تختلف الملاحظة (القياس) اللاحقة عن أخرى سابقة لها، بسبب تغييرات تحدث فى أداة القياس (مثل الاستبيان) أو تبدل الظروف، مثل الارهاق الذى يصيب الباحث الذى يقوم بملاحظة تصرفات مفردات البحث.
الاختيار	إذا ما تم توزيع مفردات البحث بطريقة غير عشوائية من مجموعة كبيرة فسينتج عن ذلك فروقات بين المجموعات قد يكون لها أثر مباشر على الأداء، أو قد تتفاعل هذه الفروقات عند التحكم فى المتغيرات المستقلة، و يكون لها أثر على المتغيرات التابعة.
الانسحاب	إذا انسحبت مفردات البحث المشاركة فى التجربة بعد الملاحظة (القياس) الأولى وقبل الملاحظة (القياس) الأخيرة، فان توزيع الخصائص على المجموعات التى تتم دراستها لن يكون متماثلا. وقد تؤثر هذه الاختلافات على المتغيرات التابعة مباشرة أو تتفاعل مع التحكم فى المتغيرات المستقلة.
الآثار التفاعلية	قد يتفاعل أى عدد من العناصر المذكورة سابقا عند التحكم التجريبى للمتغيرات، وتنتج عنه آثار غير مرغوب فيها. فمن المحتمل أن يجعل الاختبار الأولى، مثلا مفردات البحث تحس بما يجرى فقط عندما تتبع ذلك عملية التحكم فى المتغيرات مباشرة.

يجمع هذا الاطار أفضل ملامح الاطار السابق حيث يضبط تأثيرات التاريخ والنضج والاختبار و يقيسها أيضا.

تتميز الأطر الثلاثة الأخيرة (الرابع والخامس والسادس) بأنها أكثر دقة من الناحية العلمية، وتفضل على الثلاثة الأولى، وتتضمن الاختلافات الجوهرية بين مجموعتى أطر البحث التى تم عرضها: التوزيع العشوائى لمفردات البحث، واستخدام مجموعات المقارنة. و يلزم توضيح أهمية هذين الجانبين من قبل الباحثين عند محاولتهم عرض مزايا إطار معين للبحث على المديرين الممارسين الذين يمثلون الجهة التى تسمح للباحثين باجراء دراسات ميدانية، أو تجارب معينة ـ لذلك لا بد من توضيح العوامل المعوقة، كتلك المعروضة فى الملحق أ ـ ٢ قبل اختيار أى إطار للبحث.

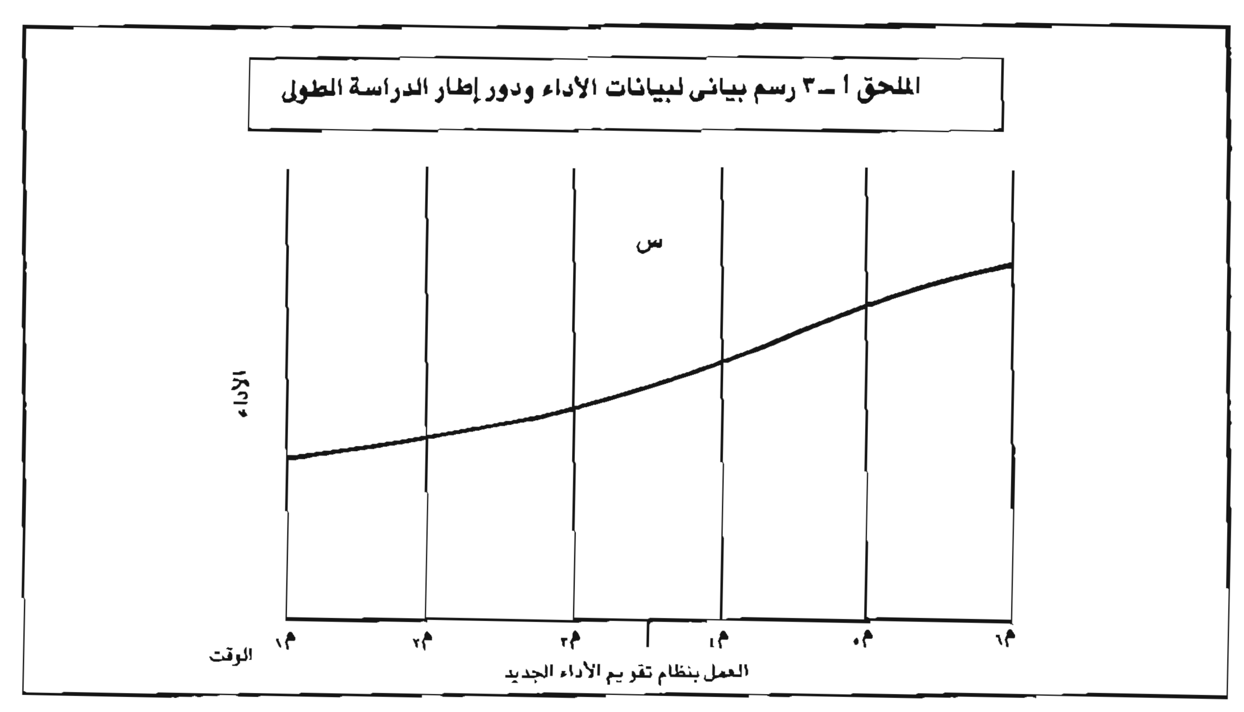
تصميم البحث الممتد :

يتم أحيانا، استخدام إطار البحث الطولى أو السلسلة الزمنية لدراسة العناصر التنظيمية الواردة بالملحق ٢ ـ ٢ . و يتصف هذا النوع من أنواع التصميم بالتكلفة العالية والتعويد، حيث يستخدم فى الدراسات الميدانية حيث يتطلب الأمر القيام بأكثر من ملاحظتين فى وقت واحد. وتشمل المشكلات الأخرى المرتبطة بهذا الاطار عنصر التخلف عن التجربة حيث تتخلف مفردات البحث بسبب المرض والتقاعد والفصل عن العمل والوفاة، كما يحتمل وجود تأثير تاريخى أيضا فى هذا النوع من التصميم . و يتم تصوير الاطار الطولى او السلسلة الزمنية على النحو التالى :

تصميم ٧ : الاطار الممتد زمنيا ــــــــــ م١، م٢، م٣ س م٤، م٥، م٦ ←

الزمــن

يوضح هذا الاطار أن قياس الأداء يتم بصورة دقيقة فى فترات زمنية منتظمة ربما تصل إلى ثلاثة شهور. وسيتم تطبيق برنامج التقويم الجديد بعد القيام بثلاث ملاحظات، ثم تستمر ملاحظة الأداء لثلاث فترات أخرى م٤، م٥، م٦ ـ فاذا ما تم جمع النتائج ورسمها بيانيا فستكون على النحو الذى يظهر فى الملحق أ ـ ٣



يوضح هذا الرسم البيانى أن لتطبيق نظام تقويم الأداء الجديد أثرا يتجاوز أثر الزمن حيث يظهر ارتفاع فى مستوى الأداء قبل نظام التقويم الجديد ـ م١م٢م٣، مع ارتفاع حاد نسبيا فى مستوى الأداء بعد تطبيق النظام ـ م٤م٥م٦.

يجب أن تتم مراجعة نتائج البحث الطولى بحذر فى حالة عدم استخدام مجموعات ضابطة . وحتى فى حالة إضافة مجموعات ضابطة وأخرى تجريبية، يبقى من الضرورى توثيق ما حدث بين الفترات التى تتم فيها الملاحظة بدقة؛ إذ من الممكن أن يترك اثنان من المشرفين الأساسيين العمل بالمنظمة، أو يتم تنفيذ تصميم جديد لمكان العمل ـ مثلا ـ فى نفس الفترة التى بدأ فيها العمل بالنظام الجديد . ولذلك لا بد من حفظ سجل موثق للتغييرات التى تحدث فى البنية التنظيمية والتقنية، والظروف البيئية والناس عند إجراء بحث طولى.

ومن الممكن أن يتضمن التصميم المقدم فى شكل إطار ممتد أو طولى مجموعات ضابطة ومجموعات تجريبية أخرى . وتساعد الأشكال المختلفة التى عرضت لهذا الأسلوب على التقليل من تأثيرات التخلف عن التجربة والتاريخ، إلا أن المشكلة تكمن فى كيفية إقناع المديرين

بأن التقويمات طويلة المدى مع مجموعات متعددة ستكون مفيدة بالنسبة للمنظمة، ولكن علينا أن نتذكر أن المديرين مساءلون من قبل المساهمين ومجالس الادارات والمجموعات والتنظيمات الأخرى فى المجتمع التى لا يواجهها أو يتعامل معها الباحثون. و بذلك يصبح من الصعوبة إجراء البحث الطولى فى أوضاع تنظيمية حقيقية رغما عن جاذبيته العلمية التى يتميز بها.

حقائق البحث التنظيمى : دراسات وتجارب

إن الحاجة إلى إجراء بحوث دقيقة للخصائص التنظيمية واستخدام تصميمات بحث منظمة لواضحة وجلية، إلا أنه فى البحوث التى تجرى فى المنظمات، فى مقابل الأوضاع المختبرية المصنوعة، غالبا ما يتعين على الباحث، رغما عن تدريبه لأفراد بحوث متطورة، أن يتخذ موقفا وسطا وأن يحاول وضع أفضل إطار ممكن فى الظروف التى يعمل فيها[1] :

وفيما يلى بعض المشكلات المألوفة التى تصادفها أعمال البحث الميدانى :

١ ـ احتمال ظهور مقاومة شديدة من قبل بعض الوحدات التى يلزم شمولها فى الدراسة، أو التجربة. ولتقليل نسبة الارباك، غالبا ما تطلب المنظمة من إحدى وحداتها التعاون اختياريا مع الباحث، إلا أن الوحدة قد ترى أن ذلك التعاون سيكون مربكا لأعمالها أو تنتج عنه سياسة تنظيمية ضارة تفرض على المجموعة، ولذلك فقد يختار أعضاء الوحدة عدم المشاركة.

٢ ـ لقد تم التأكيد على أهمية الاختيار العشوائى فى تحقيق الصحة الداخلية والخارجية،على أنه من المستحيل، تقريبا، تحقيق توزيع عشوائى لمفردات البحث أو مجموعات العمل أو الوحدات الادارية فى التجارب الميدانية. فالمنظمات غالبا ما ترفض التوزيع العشوائى وتطلب فى كثير من الحالات عدم توزيع أى وحدة أو مجموعة بأى صورة من الصور.

٣ ـ من الصعوبة بمكان طرح مبررات تضمين مجموعة ضابطة فى البحث على المديرين الممارسين،فاذا ما برز لديهم اتجاه إلى إتاحة الفرصة لباحث لاجراء تجارب، فانما يفعلون ذلك فى أغلب الحالات، على أساس أن يتلقى كل العاملين فى إحدى الوحدات المعالجة التجريبية، فالمنظمة ترغب فى أن تحدث التجربة أو تظهر تطورات إيجابية، و بذلك يكون استثناء وحدات ضابطة يتعارض مع فلسفة التطور الشاملة للمنظمة.

وحينما يتعذر الاختيار العشوائى يستخدم فى الغالب إطار بحث شبه تجريبى على النحو التالى :

إطار رقم (٨) إطار البحث شبه التجريبى

م ١ س م ٢

م٣ م٤

← الزمن

حيث تلقى المجموعة التجريبية المعالجة ـ نظام التقويم الجديد و يتم قياس الأداء مرتين م ١ و م ٢،فيما يتم تقديم أداء المجموعة الضابطة التى لم يتم اختيارها عشوائيا فى م ٣ و م ٤ فى نفس الوقت الذى يؤخذ فيه قياس أداء المجموعة التجريبية (م ١ و م ٢). وهنا يشار إلى المجموعة الضابطة بالمجموعة غير المتماثلة أو المتكافئة، هذا الاطار مناسب حينما يتعذر الاختيار العشوائى.

٤ ـ يجب أن يبدأ البحث الميدانى المكثف بعد إجراء المعالجة التدريبية. وهذا لأنه يتعين على الباحث أن يبذل أقصى جهده فى تقويم أثر المتغير الذى تم التحكم فيه إن وجد..وقد يصف الحذقون مجال البحث وهذا النوع من أنواع البحث بأنه عديم الجدوى لغياب عملية الضبط فيه. ونعتقد أن هذا الاتهام قاس، و يلزم تخفيفه بحقائق وواقع إجراء البحث التنظيمى. ولكى نزيد من معارفنا فى مجال السلوك التنظيمى، ونرفع الدرجة النوعية لبيئة العمل ولزيادة معرفتنا بالعمل، يلزمنا الاستفادة من أفضل أطر البحث الممكنة. ولذلك لا بد من استخدام أطر البحث (المرقعة) وذات المجموعة الضابطة غير المتماثلة والأطر المماثلة الأخرى بشىء من الحذر.

كثيرا ما يستشهد بواقعية البحوث الميدانية كميزة إيجابية لهذا النوع من أنواع البحث مقارنة بالأبحاث التى تتم بالمختبرات. وتتطلب الواقعية قدرا من الابداع، وأحيانا الانحراف عن أطر البحث النظرية القابلة للتطبيق فى الأوضاع المختبرية أكثر من غيرها. وهنا لابد من توخى الحذر فى درجة الانحراف من قبل الباحث أو أى شخص آخر يستخدم نتائج إطار ما للبحث والذى هو فى الأساس نهج «مرقع». كما يتطلب تنفيذ تعديلات جوهرية فى البنية التنظيمية أو العمليات او التقنية أو الواجبات الوظيفية درجة عالية من الحصافة والثقة التامة. إننا نشجع القراء على استخدام الفطنة والثقة والنتائج المبنية على العلم فى اتخاذ قرارات حول السلوك التنظيمى والنموذج المعروف بالملحق ٢ ـ ٢.

Notes :

1. P. L. Erdos. **Professional Mail Surveys** (New York: McGraw-Hill, 1970).
2. E. J. Webb, **Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences** (Chicago: Rand McNally, 1966), pp. 3-8.
3. D. Campbell and J. Stanley, **Experimental Designs and Quasi-Experimental Designs for Research** (Chicago: Rand McNally, 1963), p. 5.
4. Putting a design together is excellently discussed in Martin G. Evans, "Opportunistic Organizational Research: The Role of Patch-up Designs", **Academy of Management Journal**, March 1974, pp. 98-108.
5. For an excellent discussion of quasi-experiments, see Thomas D. Cook and Donald T. Campbell, "The Design and Control of Quasi-Experiments and Time Experiments in Field Settings", in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 223.326.

قائمة بالمصطلحات الرئيسية

القدرات (Abilities) :
الامكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة . وهى ضرورية ولكنها ليست شروطا كافية لاحداث السلوك . ولا بد أن تتحد القدرة مع الجهد لاحداث السلوك .

المسئولية (Accountability) :
الالتزام الذى يقع على عاتق الشخص للقيام بمسؤولياته، و يكون مسؤولا عن القرارات التى يتخذها والنشاطات التى يقوم بها .

الانجاز (Achievement) :
من الدوافع التى تحمل الناس على اختيار مهام تتضمن قدرا معقولا من المخاطرة (فى مقابل درجة عالية من المخاطر) . وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة عن النتائج .

معايير الأداء (Action Standards) :
المعايير الذاتية للأفراد فيما يتعلق بالحالة التى يجب أن تكون عليها الأمور،وهى فى الواقع تمثل قيم هؤلاء الأفراد .

الانتماء (Affiliation) :
رغبة الأفراد فى إقامة علاقات صداقة مع الآخرين والمحافظة على تلك العلاقات .

التحليل النفسى (Analyser) :
استراتيجية ائتلافية تتضمن الدفاع عن نطاق السلطة والنشاطات الابداعية .

أثر التجمع (Assembly Effect) :
التباين فى سلوك الجماعة ينتج عن وجود تجمع معين من الأفراد فى المجموعة .

مركز التقويم (Assessment Centre) :
مدخل متعدد الأبعاد لقياس أداء وإمكانيات الأفراد . يستخدم أساليب عديدة ومتنوعة للتقويم .

نظرية النسبة أو العزو (Attribution Theory) :
مدخل للقيادة ينص على ضرورة قيام القائد بتحليل علاقات السببية قبل اختيار تصرف أو خط سلوكى معين .

التسلط (Authoritarianism) :
أحد متغيرات الشخصية . يتكون من مجموعة من الاتجاهات تتميز بالاعتقاد بضرورة وجود فروقات بين الأفراد فى المنظمات من حيث السلطة والمراكز وأن استخدام النفوذ والسلطة لازم وضرورى لنجاح أداء المنظمة .

السلطة (Authority) :
حق طلب الاذعان من المرؤوسين بحكم موقع الوظيفة فى التسلسل الهرمى للسلطة .

التجنب (Avoidance) :
تطبيق أحد أساليب التعزيز لمنع حدوث سلوك غير مطلوب .

معالجة الصراع بالتجنب (Avoidance Conflict Resolution) :
إحدى الاستراتيجيات التى تتضمن إغفال أسباب الصراع وتركه ليستمر مع إمكانية التحكم فيه .

السلوك (Behavior) :
التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد أو الجماعات أو المنظمات .

تشكيل السلوك (Behavior Modeling) :
طريقة للتدريب أو تنمية المهارات، التى تركز على استخدام لعب الأدوار ومشاهدة أو استعراض تصرفات معينة على شريط فيديو، تتيح التعلم من خلال التجربة.

النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات (Behavioral Decision Theory) :
نماذج اتخاذ القرارات التى تركز على دراسة أثر العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية فى عملية اتخاذ القرارات .

النظريات السلوكية للقيادة (Behavioral Leadership Theory) :
مداخل للقيادة تسعى إلى تحديد الأساليب القيادية التى هى أكثر فاعلية فى المواقف المختلفة .

مقاييس تقدير الأداء المبنية على أساس سلوكى (Behaviorally Anchored Rating Scales) :
تقديرات الأداء التى تركز على أنماط سلوكية، أو تصرفات معينة كمؤشرات للأداء الفعال وغير الفعال، بدلا عن تقدير الأداء على أساس صفات عامة، مثل «متوسط» «وفوق المتوسط» «ودون المتوسط».

الوظيفة الحدودية (Boundary Spanner Role) :
هى وظيفة للاتصال يؤديها أحد الأفراد تقع فى نقطة التماس مع البيئات القائمة بين الجماعات أو المنظمات والبيئة الخارجية، تتيح الاتصال فى اتجاهين وتيسر التفاعل بين الجماعات أو المنظمات وبيئاتها الخارجية .

الرشد المحدود (Bounded Rationality) :
مصطلح ابتدعه مارش وسايمون لتوضيح حقيقة أن متخذى القرارات لا يحصلون على المعلومات كاملة عند الاختيار بين الحلول المختلفة . و ينطوى هذا المفهوم على أن متخذى القرار يعملون على تحقيق الأهداف أكثر مما يسعون إلى مضاعفة النتائج .

المسار الوظيفى (Career) :
سلسلة من الوظائف تمتد بمرور الزمن تتضمن، عادة، الترقى والتقدم فى الوظيفة .

النزعة المركزية (Central Tendency) :
أحد الأخطاء الذى يرتبط فى أغلب الأحيان، بالمعايير التقليدية لتقدير الأداء . و يحدث ذلك حينما يضع المقوم تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين لا تمثل التوزيع الحقيقى للأداء . وفى هذه الحالة تتجمع كل التقديرات فى منتصف المقياس .

التمركز (Centrality) :
أحد مصادر القوة للفرد أو الجماعة و يتعلق بأهمية إحدى الوحدات بالنسبة للأخريات .

التكيف التقليدى (Classical Conditioning) :
تعلم أو اكتساب عادة من العادات (ارتباط بين المثير والاستجابة) عن طريق الربط بين مثير طبيعى وآخر شرطى .

النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات (Classical Decision Theory) :
اتخاذ القرارات على أساس معايير محددة تركز على تحقيق الحد الأقصى لأهداف محددة سلفا باختيار البديل الذى يحقق أكبر قدر من النتائج المتوقعة .

النظرية التقليدية للتصميم (Classical Design Theory) :
للدخل النظرى الذى يستند على نهج الادارة العلمية ومبادىء البيروقراطية فى التصميم .

السلطة القسرية (Coersive Power) :
التأثير على الآخرين الناتج عن الخوف .

النظرية الادراكية (Cognitive Theory) :
أحد الأساليب النفسية القديمة الذى ينص على أن السلوك لا يحدث تبعا للنتائج والمكافآت والتدعيم، بل يرتبط أكثر بالمعتقدات والتوقعات المستقبلية للشخص.

التماسك (Cohesiveness) :
التقارب والاتجاهات والأنماط السلوكية ومستويات الأداء المشتركة بين أعضاء الجماعة .

الاتصال (Communication) :

العملية التى يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات .

عوائق الاتصال (Communication Barriers) :

مجموعة من العوامل تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة فى عملية الاتصال . و يتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المتلقى، والادراك الانتقائى، والمشكلات اللغوية، والتوقيت، والكم الهائل من المعلومات .

النظام التعويضى فى عملية اتخاذ القرارات (Compensatory Decision Process) :

أحد الأسس فى نظرية معالجة المعلومات حيث يضع متخذ القرار قيمة عالية لأحد معايير اتخاذ القرار لموازنة أو معادلة القيمة المنخفضة لمعيار أخر .

الكفاءة (Competence) :

القدرة على الأداء بصورة مرضية .

المواكبة (Compliance) :

وهى رضوخ الشخص لمحاولات التأثير من قبل شخص أخر ليحصل على مكافأة أو يتجنب العقاب .

حل الصراع عن طريق المواجهة (Confrontation Conflict Resolution) :

أحد الاستراتيجيات التى تركز على مصادر الصراع وتسعى إلى معالجته عن طريق اتخاذ بعض الاجراءات، مثل : تبادل الموظفين، واتخاذ أهداف أسمى، أو عن طريق حل المشكلات .

القاعدة الموحدة لاتخاذ القرارات (Conjunctive Decision Rule) :

أحد أسس معالجة المعلومات، يقوم متخذ القرار بتحديد أدنى المستويات المقبولة لمعايير عديدة لاتخاذ القرارات، بحيث يحقق البديل المختار المستوى المقبول لكل المعايير

مراعاة الاخرين (Consideration) :

نمط سلوكى للقائد يؤكد قبول أفكار وأراء الأخرين والمؤازرة والاهتمام بمصلحة المرؤوسين .

التساوق والثبات (Consistency) :

أحد أسس الموثوقية فى تقويم الأداء الذى يقضى باتفاق النماذج المختلفة المستخدمة فى تقويم أداء نفس الموظف أو المقومين من حيث تقديرات كفاية الأداء .

التقويمات الفاسدة (Contaminated Appraisal) :

تقويمات الأداء التى تتضمن عناصر أو جوانب لا تتصل أو تتعلق بالأداء فى الوظيفة .

نظريات المحتوى فى الدافعية (Content Motivation Theories) :

تلك النظريات التى تركز على العناصر الكامنة فى الشخص والتى تدفع وتثير وتنشط السلوك أو تمنعه .

المدخل الموقفى فى التصميم (Contingency design Approach) :

محاولة معرفة العلاقات المتبادلة داخل وبين النظم الفرعية فى المنظمة، إلى جانب العلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئاتها . و يؤكد هذا المدخل الطبيعة المتغيرة والمتعددة الجوانب للمنظمات، و يحاول توضيح الكيفية التى تعمل بها المنظمات فى ظروف مختلفة وفى مواقف معينة .

طريقة الأحداث الجوهرية (Critical Incident Method) :

أحد أساليب تحليل الوظائف يسعى إلى دراسة الوظيفة على أساس أنماط سلوكية، أو أفعال محددة ومعروفة لازمة لأداء الوظيفة . و يستخدم هذا الأسلوب لاستنباط الجوانب الأساسية فى أداء الوظيفة لتضمينها فى مقاييس تقدير الأداء المبنية على أسس سلوكية .

نسق الاتصال والضبط فى الدوافع (Cybernetic Motive Process) :

أحد الأنساق الدافعة إلى السلوك من خلال مقارنة الفرد لمعلومات واردة من البيئة بالمعايير الذاتية أو الداخلية للمنظمة . و يتمثل المفهوم الأساسى لذلك فى أن التباين بين المعيار المحدد والمعلومات الواردة من البيئة يعمل كمحرك للسلوك .

جمع البيانات (Data Collection) :
الطريقة المستخدمة فى ملاحظة الظواهر ذات الأهمية بالنسبة لباحثى العلوم السلوكية والمديرين . وتتمثل الطرق الشائعة الاستخدام فى جمع البيانات فى المقابلات الشخصية، والاستبيانات، وملاحظة المشاركين فى التجربة أو البحث، والمقاييس غير المنظورة .

اتخاذ القرارات (Decision Making) :
الاختيار بين عدة بدائل مناسبة بعد دراسة كافة النتائج التى قد تترتب على القرار المتخذ ، والاحتمالات المرتبطة بتلك النتائج، والقيم الاحتمالية لكل بديل ونتائجه .

اتخاذ قرار بمستوى الأداء (Decision to Perform) :
تحديد مستوى الأداء الذى يختاره الموظفون .

قرار الاستمرار فى الوظيفة (Decision to Stay) :
القرار الذى يتخذه العاملون فيما يتعلق بترك العمل بالمنظمة أو الاستمرار فيه . فالموظفون الذين يتركون العمل بالمنظمة يزيدون من نسبة دوران العمل فى المنظمة .

المدافع (Defender) :
أحد الاستراتيجيات الاتحادية المتعلقة بصيانة وحماية النشاطات التى تؤديها المنظمة بصورة حسنة، وتعرف أيضا «بالذود عن الحمى».

التقويمات الضعيفة (Deficient Appraisals) :
تقويمات الأداء التى لا تتضمن كل أبعاد وجوانب الأداء فى الوظيفة .

معالجة الصراع بتهدئة الموقف (Defusion Conflict Resolution) :
استراتيجية تهدف إلى كسب الوقت ومعالجة الصراع بين الجماعات،حينما يصبح الوضع أقل انفعالا وتقل حدة الصراع .

طريقة دلفى (Delphi Technique) :
أسلوب جماعى لاتخاذ القرارات يماثل الأسلوب الجماعى التقليدى فى اتخاذ القرارات، إلا أن أفراد الجماعة منفصلون عن بعضهم (فرادى).

التجميع (Departmentalization) :
تجميع الوظائف فى وحدات أو إدارات محددة .

العمليات التشخيصية (Diagnostic Activities) :
تقصى الحقائق أو جمع البيانات لكشف ما يجرى فى الوحدة أو المنظمة .

التمييز أو التفاضل (Differentiation) :
تقسيم النظم الفرعية للمنظمة إلى أجزاء يضم كل جزء منها أفرادا باتجاهات معينة و يتبعون أنماطا سلوكية معينة و يتجهون إلى التخصص فى مجال معين .

القاعدة المفرقة فى اتخاذ القرارات (Disjunctive Decision Rule) :
إحدى طرق معالجة المعلومات، يقوم متخذ القرار بفحص معايير اتخاذ القرارات للوصول إلى إحدى الخصائص البارزة، بحيث يتم اختيار البديل الذى يتضمن هذه الخاصية البارزة.

الدافع (Drive) :
الحاجة أو الباعث الذى يحرك و يساعد على استمرار سلوك معين أو سلسلة من التصرفات .

التعصب (Dogmatism) :
أحد أبعاد الشخصية التى تتصف بالتعصب فى الرأى .

الأزواج العاملون (Dual - Career Couple) :
الزوج والزوجة اللذان يعملان متفرغين فى مهن أو وظائف.

الجهد (Effort) :
الجانب الدافعى للسلوك، فحينما يتحد الجهد مع القدرة ينتج السلوك . والجهد هو مقدار الطاقة أو القوة التى يبذلها الفرد فى أداء عمل معين . و يتأثر مقدار الجهد بقوة الدوافع أو الحاجات لدى الفرد .
القائد الطبيعى (Emergent Leader) :
وهو الشخص الذى يبرز من بين أعضاء الجماعة ليتولى قيادها كقائد غير رسمى .
الغموض البيئى (Environmental Uncertainty) :
درجة التعقيد ومعدل التغيير فى البيئة الخارجية للمنظمة .
نظرية العدالة فى الدافعية (Equity theory of Motivation) :
النظرية التى تركز على التناقضات التى تنتج عن مقارنة نسبة المردود والجهد لأحد الأشخاص مع شخص مرجعى .
نظرية البقاء والانتماء والتقدم فى الدافعية (ERG Theory of Motivation) :
نظرية لتصنيف الحاجات حسب عوامل البقاء والانتماء أو التطور .
مبدأ الاستثناء (Exception Theory) :
استراتيجية لاختزال المعلومات الزائدة فى قنوات الاتصال الرأسية . ووفق هذا المبدأ، يقتصر اهتمام الادارة العليا فقط بالمعلومات ذات الأهمية بالنسبة للعمليات .
التوقع (Expectancy) :
الاعتقاد باحتمال حدوث ناتج معين عند اتباع تصرف محدد .
نظرية التوقع (Expectancy Theory) :
نظرية تنص على أن الفرد سيختار أحد المردودات على أساس مدى ارتباط اختياره لنواتج المرتبة الثانية (المكافأت) . وتعتمد التصرفات المختارة على قوة أو قيمة الناتج والاحتمال المدرك بين نواتج المرتبة الأولى والثانية .
السلطة التخصيصية (Expert Power) :
وهى قدرة التأثير المبنية على المهارة أو الخبرة أو المعرفة .
الصحة الخارجية لتصميم البحث (External Validity of a research design) :
يشير هذا النوع من الصحة إلى أن نتائج الدراسة تمثل واقع الدراسة و يمكن تعميمها على الظروف المماثلة .
الانطفاء/الانتهاء (Extinction) :
انحسار السلوك غير المرغوب فيه لغياب التعزيز .
المكافات الخارجية (Extrinsic Rewards) :
المكافات التى يتلقاها الفرد من مصادر أخرى بخلاف الوظيفة . وتتضمن الراتب والاشراف والترقيات والاجازات وعلاقات الصداقة والنتائج الأخرى التى لا ترتبط بالوظيفة نفسها .
الاجهاد (Fatigue) :
تأثير على السلوك ينتج عن التعب، وهو تأثير مؤقت (فى مقابل تأثير التعلم) يزول بعد قسط من الراحة .
(الظروف) المواتية (Favorableness) :
الوضع المريح من حيث الجو العام للجماعة وتنظيم المهام، وموقع السلطة (بالنسبة للقائد)، الذى يدعم قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين .
التغذية العكسية (Feed back) :
المعرفة بأداء الوظيفة التى تكتسب من الوظيفة نفسها أو من الموظفين الآخرين .
التجربة الميدانية (Field Experiment) :
دراسة ميدانية تتضمن التحكم المخطط الواعى على المتغيرات المستقلة .

الدراسة الميدانية (Field Study) :
الدراسة التى تتضمن ملاحظة المتغيرات أو الناس فى أوضاع حقيقية .

المزايا الاضافية (Fringe benefits) :
مكافآت تمنح للموظف علاوة على أجره أو راتبه . وتشمل الاجازات (المدفوعة الأجر)، ومساهمات التقاعد، وأسعار الخصم وأى مكافآت أخرى بخلاف الراتب .

الجماعة الوظيفية (Functional Group) :
جماعة عمل يتم تحديدها وتعيينها وفق هيكل المنظمة .

وظائف الاتصال (Functions of Communication) :
الانفعال (التعبير عن الأحاسيس)، والدافعية (توفير وسيلة لتوجيه السلوك والأداء والتأثير عليهما)، والمعلومات (توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات)، والرقابة (مراجعة العمليات والتحكم فيها) .

مقاسمة الأرباح (المكاسب) (Gain Sharing) :
أحد مداخل التطوير التنظيمى صمم لدمج برامج تطوير الكفاية الانتاجية فى نظام الحوافز فى المنظمة، حيث يتم تقسيم العائد من مقترحات زيادة الانتاجية التى يقدمها العاملون بين الأرباح ومكافآت العاملين .

اعراض التكيف العام (General Adaptation Syndrome) :
نظرية قدمها هانز سلى تصور الاستجابات البدنية النفسية للضغوط على أساس أنها تتكون من ثلاث مراحل متميزة : الانذار بالخطر، والمقاومة والانهاك .

توجه الأهداف (Goal Orientation) :
أهداف معينة (تقنية اقتصادية أو السوق أو المعرفة) تمثل موضع الاهتمام الأساسى للأفراد والجماعات .

وضع الأهداف (Goal Setting) :
ظاهرة أساسية تتميز بتأثيرها على نجاح أو فعالية أى برنامج للحوافز . ولدفع الأداء عن طريق الحوافز، لا بد من قبول العاملين أنفسهم للأهداف المقررة لمهمة من المهام، أو قيامهم بوضع الأهداف بأنفسهم .

تعاقب الأهداف (Goal Succession) :
التغيير فى الأهداف الذى يحدث نتيجة للجهد المخطط الواعى الذى تبذله الادارة فى تحويل مسار نشاطات المنظمة .

الأهداف (Goals) :
الأهداف ـ على المستوى التنظيمى ـ هى الأحوال المرغوب فيها والتى يسعى النظام إلى تحقيقها عن طريق التخطيط لها وتنظيمها ومراقبتها . ويقوم بوضعها الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم .

الكرمة (Grapevine) :
لفظ دارج يستخدم بمعنى شبكات الاتصال غير الرسمية الموازية لشبكات الاتصال الرسمية داخل المنظمة .

الجماعة (Group) :
شخصان أو أكثر بينهم علاقة متبادلة يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق هدف أو غاية مشتركة .

تكوين الجماعة (Group Composition) :
تجانس أو تنافر الجماعة النسبى القائم على أساس الخصائص الفردية لأعضائها .

القرار الجماعى (Group Decision) :
القرار الذى يتخذ بمشاركة أعضاء الجماعة . ولا بد من أن تؤخذ التفاعلات بين أفراد الجماعة فى الاعتبار فى عملية اتخاذ القرار . علاوة على ذلك، تسمح عملية اتخاذ القرار الجماعى بامكانية النظر فى التعارض بين الأهداف عند اتخاذ القرار .

تطور الجماعة (Group Deuelopment) :
سلسلة من المراحل التى تمر بها أغلب الجماعات بمرور الزمن (وهذه المراحل هى التكيف، وحل المشكلات الداخلية، والنمو والانتاجية، والتقو يم والرقابة).
أبعاد الجماعة (Group Dimensions) :
الأبعاد البارزة لنشاط الجماعة (فردية، وموقفية، وتطور الجماعة) ذات الأثر على أداء الجماعة.
معايير الجماعة (Group Norms) :
معايير السلوك المقررة بوساطة الجماعة والتى توضح النمط السلوكى المقبول لأفرادها.
التفكير الجمعى (Group Think) :
رد الفعل الدفاعى للجماعة الذى يضعف القرارات الجماعية.
العادة (Habit) :
(نظر استجابة المثير).
أثر الهالة (Halo Effect) :
خطأ إدراكى يحدث حينما يعجز المقوم عن تقو يم الجوانب المختلفة للأداء مستقلة عن بعضها.
التماثل (Identification) :
سلوك الشخص وفق الطريقة التى يحددها شخص أخر بغرض ترسيخ أو استمرار علاقة مرضية بينهما.
الحافز (Incentive) :
نوع من الدوافع يركز على الحدث أو النتيجة ذات التأثير الايجابى بالنسبة للفرد. فالحوافز هى النتائج التى يتجه السلوك نحوها.
برنامج الحوافز (Incentive Plan) :
برنامج للمكافآت يسعى إلى ربط الأجر بالأداء مباشرة. ومن أمثلة ذلك، الأجر بالقطعة والعمولة على المبيعات.
القرارات الفردية والتنظيمية (Individual Vs. Institutional decisions) :
تتخذ القرارات التنظيمية بصورة متكررة مما يسمح بتراكم المعلومات الصحيحة المتعلقة باحتمالات حدوث الوقائع. زيادة على ذلك، من الممكن أن تتحمل المنظمة الخسارة لمدى قصير، و بالتالى يمكنها اتباع قانون الاحتمالية فى اتخاذ القرارات، فيما ينطبق العكس على القرارات الفردية؛ حيث تتخذ فى فترات متباعدة بدون توافر مقدار كبير من المعلومات ودون القدرة على تحمل الخسارة. وفى مثل هذه الظروف تستخدم أسس اللااحتمالية فى اتخاذ القرارات.
التضخم (Inflation) :
تضاؤل الدخل الحقيقى بسبب ارتفاع الأسعار. و يفرض التضخم ضغوطا على سياسة الحوافز بالمنظمة.
متطلبات تدفق المعلومات (Information Flow Requirements) :
كمية ونوعية المعلومات التى يتعين تبادلها بين الجماعات المتفاعلة لضمان أداء الجماعات.
الافراط فى كمية المعلومات (Information Overload) :
الحالة التى تتدفق فيها المعلومات بكميات تتجاوز الحاجة من خلال قنوات الاتصال. و يؤدى مثل هذا الوضع إلى إغفال المعلومات ذات الأهمية المحتملة.
سلطة المعلومات (Information Power) :
القدرة على التأثير المستمدة من القدرة على التحكم فى تدفق المعلومات فى المنظمة أو الوحدات الفرعية.
معالجة المعلومات ورسم السياسات (Information Processing and Policy Capturing) :
دراسة الطرق التى يعنى بها الأفراد والجماعات بالمعلومات و يستخدمونها فى اتخاذ القرارات.
معايير المعلومات (Information Standards) :
المعايير الذاتية للأفراد المتعلقة بالعلاقات بين الأحداث.

البنية الابتدائية (Initiating Structure) :

سلوك القائد الذى يركز على صياغة المهام وتوزيع الأعمال وتوفير تغذية عكسية .

نظرية الغريزة (Instinct Theory) :

أحد المداخل النفسية القديمة للدافعية ارتبطت بفرويد وجيمس وماكدوقال. وتقول بأن السلوك نتائج لغرائز الانسان (وهى نزعة ذاتية موروثة نحو أنماط سلوكية وأفعال معينة) أكثر من أنها نشاطات واعية وهادفة ورشيدة .

السلوك الغريزى والمكتسب (Instinctive Vs. learned behavior) :

التمييز بين التصرفات الغريزية (الفطرية) فى مقابل الأخرى المكتسبة بمرور الزمن.

التكيف الاجرانى (Instrumental Conditioning) :

(انظر التكيف الاجرائى) .

الاجرائية (Instrumentality) :

العلاقة بين نتائج المستوى الأول والثانى .

التكامل (Integration) :

درجة التعاون المطلوب بين الادارات لتحقيق التكامل بين الجهود استجابة لمتطلبات البيئة .

متطلبات التفاعل (Interaction Requirements) :

عدد ونوعية وتنوع الأفراد المشاركين فى نشاطات الجماعات .

الاعتماد المتبادل (Interdependence) :

درجة اعتماد مجموعتين أو أكثر على بعضها بعضا فى أداء العمل أو تحقيق النتائج .

جماعات المصلحة (Interest Groups) :

جماعات غير رسمية تنشأ لوجود بعض الخصائص أو المصالح المشتركة . وحينما تضعف المصلحة، عموما، تنحل المجموعة .

الصراع بين الجماعات (Intergroup Conflict) :

النزاع الذى ينشأ بين مجموعتين أو أكثر.

استراتيجيات إدارة الجماعات (Intergroup Management Strategies) :

لادارة وتوجيه نشاط الجماعات، تتخذ المنظمات استراتيجيات عديدة (اللوائح، الترتيب الهرمى للسلطة، التخطيط، وأدوار الاتصال واللجان الخاصة، وفرق العمل أو إدارات التكامل) . وتتطلب كل منها قدرا من الالتزام والموارد .

سلطة الجماعات (Intergroup Power) :

درجة التأثير والاعتماد بين مجموعتين أو أكثر.

الصحة الداخلية لاطار البحث (Internal Validty of a research design) :

تشير إلى أن إطار البحث يختبر فروض الدراسة و يتيح للباحث إمكانية التحكم فى المتغيرات المستقلة ومصادر التعارض غير المرغوب فيها .

التذويب الاستدماج (Internalization) :

الحالة التى يتصرف فيها الشخص بالطريقة التى تطابق قيمه .

التعزيز المتفرق (Interval reinforcement) :

جدول زمنى للمكافآت يربط التعزيز بفترات زمنية محددة، ومن الممكن أن يكون هذا الجدول ثابتا أو متغيرا .

العامل الوسيط (Intervening Factr) :

اى عامل أو خاصية للفرد أو الجماعة أو المنظمة تؤثر فى فاعلية سياسة أو تصرفات الادارة فى الأداء .

عمق التدخل (Intervention depth) :

مدى النشاط المخطط والمنظم الذى يقوم به العاملون فى المنظمة أو وكيل تغيير خارجى يرتبط بالمنظمة .

المكافآت الداخلية (Intrinsic rewards) :

المكافآت المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل أداء عمل ذى معنى، وأداء أعمال متكاملة، والاطلاع على المنتج النهائى، وتنوع الخبرات وأداء نشاطات بارزة للعيان وتلقى معلومات عكسية عن نتائج العمل.

الوظيفة (Job) :

مجموعة من المهام المتجانسة يؤدى تحقيقها إلى خدمة أغراض باقية وثابتة بالنسبة للمنظمة.

التحليل الوظيفى (Job Analysis) :

دراسة منظمة للوظائف تحاول الكشف عن الأبعاد الرئيسية لمهام الوظيفة وما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوكية ومؤهلات من قبل الموظف.

محتوى الوظيفة (Job Content) :

العناصر التى تحدد نشاطات أو مهام معينة للوظيفة.

دينامية الوظيفة (Job dynamics) :

العوامل الموقفية المحيطة بمهام الوظيفة التى يتعين أخذها فى الاعتبار لتحديد الوظيفة بصورة مناسبة.

التوسع الوظيفى (Job enlargement) :

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف يتضمن التوسع فى مدى وظيفة الفرد أفقيا مما يزيد من الأعمال التى يؤديها.

الاثراء الوظيفى (Job enrichment) :

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف، يقوم على أساس نظرية عوامل التعزيز والعوامل الصحية، تسعى إلى تحسين الأداء والرضا بتوفير مزيد من التحدى والمسئولية والسلطة والتقدير.

تقويم الوظائف (Job Evaluation) :

أحد الطرق التى ترمى إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة للمنظمة حتى يمكن وضع أساس للمعدلات النسبية للأجور فى المنظمة. وهو أيضا أحد الطرق الرئيسية لوضع سياسة للحوافز.

مهام الوظيفة (Job Functions) :

المتطلبات العامة للوظيفة وطرق أدائها.

التناوب الوظيفى (Job rotation) :

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف التى تتضمن نقل الموظف من عمل إلى آخر، خلال فترة من الزمن للتقليل من الملل والسأم.

الرضا الوظيفى (Job Satisfaction) :

إحساس الفرد بالتقدير لعنصر معين فى مكان العمل.

التخصص الوظيفى (Job Specialization) :

تقسيم العمل أو مهام الوظيفة إلى أعمال متخصصة ومقيسة و بسيطة ووضعها فى وحدات معينة. يركز شاغل الوظيفة (المتخصصة) على تلك المهام المعينة المرتبطة بالوظيفة.

ضغوط العمل (Job Stress) :

شعور بالاحباط والقلق لدى الفرد يرتبط بوظيفة معينة أو مواقف تتعلق بالمنظمة.

التجارب المختبرية (Laboratory experiments) :

تجربة تجرى فى ظروف أعدت لدراسة بعض المتغيرات أو إحدى الخصائص السلوكية.

التعلم (Learning) :

تغيير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة. و يجب تمييز التعلم من العوامل الأخرى التى تؤدى إلى إحداث تغييرات فى السلوك بما فى ذلك الارهاق والنضج.

السلطة الشرعية (Legitimae Power) :

القدرة على التأثير على أساس موقع القائد فى المنظمة .

التساهل (Leniency) :

أحد الأخطاء التى ترتبط فى الغالب، بطرق تقدير الأداء التقليدية، و ينشأ حينما يضع المقوم تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين دون أن تكون هذه التقديرات ممثلة للتوزيع الحقيقى للأداء . وفى هذه الحالة تتجمع كل التقديرات فى أعلى المقياس .

مستوى التحليل النظرى (Level of abstraction) :

يشير ذلك، فى تقويم الأداء، إلى مشكلة تحديد مستوى للتحليل عند وضع معايير الأداء . فقد ينظر المرء، فى مستوى التحليل الأول، إلى أنماط سلوكية معينة للعاملين فرادى، فيما يأخذ فى اعتباره نتائج الأداء لمجموعة من العاملين فى مستوى التحليل الأوسط. أما فى المستوى النهائى للتحليل، فقد ينظر المرء إلى تحقيق أهداف كل الأقسام أو المنظمة ككل.

مركز التحكم (Locus of Control) :

أحد أبعاد الشخصية التى تتميز بالمعتقدات المتعلقة بتأثير الفرد أو تحكمه فى الأحداث . فالأنماط ذات الدرجة العالية من التحكم الذاتى تعتقد أنها تملك قدرا كبيرا من التحكم فى الأحداث، بينما تعتقد الأنماط ذات التحكم الخارجى بأن تأثيرهم قليل أو معدوم.

الدراسة الشاملة للمنظمة (Macro Study of the Organization) :

تحليل التصميم التنظيمى والجو العام فى المنظمة وعملياتها ـ أى التركيز على الصورة الشاملة للمنظمة .

الادارة بالأهداف (Management by Objectives) :

نظام يقوم فيه الرئيس والمرؤوس أو مجموعة من المرؤوسين بتحديد ووضع أهداف مشتركة .

نشاطات الشبكة الادارية (Managerial Grid Activities) ::

برنامج شامل للمنظمة يجرى تنفيذه فى ست مراحل لترقية مهارات المديرين، وقدراتهم القيادية، والعمل الجماعى، ووضع الأهداف، ومتابعة ورصد النتائج داخل المنظمة .

التنظيم المصفوفة (Matrix design) :

التصميم الذى يشمل المقومات الرقابية للتنظيم الوظيفى ومزايا التكيف للتنظيم حسب المنتج . و يوجد هذا التنظيم، عادة، فى المنظمات التى تحتوى على عدد من المشروعات والبرامج أو فرق العمل . و يتمتع مدير المشروعات فى هذا التنظيم بسلطة الاشراف على المديرين التنفيذيين وتحويلهم .

المنظمات الميكانيكية (Mechanistic Organizations) :

المنظمات ذات المهام المتخصصة، ونظم السلطة الثابتة وقنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل، وحل النزاع عن طريق الرؤساء الأعلون .

الارشاد والنصح (Mentoring) :

العملية التى يتم فيها مساعدة أحد المديرين الصغار (التابع) بوساطة أحد المديرين الكبار من ذوى التجربة حيث يتعلم الأول من تجربته مع المرشد .

الدراسة الجزئية للمنظمة (Micro - Study of the Organization) :

تحليل لمهام الوظيفة وتصميمها .

نظرية عوامل الدافعية والعوامل الصحية (Motivator-hygiene theory) :

النظرية التى تحدد عاملين أساسيين : عوامل الدافعية والعوامل الصحية . فالعوامل الصحية (مثل الراتب والأمان الوظيفى وظروف العمل وخلافها) تخفف من الشعور بعدم الرضا لكنها غير دافعة، فيما تزيد عوامل الدافعية (مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات، والتطور الذاتى والتقدير وغيرها) الرضا و بالتالى تؤثر فى مستوى الدافعية .

الدوافع (Motives) :

العوامل الداخلية التى تؤثر فى التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة فى مجال العمل. وتتخذ الدوافع صيغاً عديدة بعضها مادى (مثل

الحاجة للطعام)، و بعض آخر نفسى (مثل الرغبة فى الانتماء). لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة و يستدل على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

تطور الحاجات (Need Development):

ظاهرة تغير حاجات العمل خلال فترة الحياة العملية للموظف.

نظرية تدرج الحاجات (Need hierarchy theory):

النظرية التى تقول بأن الناس يدفعون للعمل بسبب الحاجات، وأن وجود الحاجة يعمل كعامل دافع للسلوك.

شكل الحاجات (Need Profile):

الترتيب المتفرد للحاجات التى تظهر فى حياة الموظف الفرد.

الحاجة للمعرفة (Need to Know):

مبدأ تقليل الكم الفائض من المعلومات فى قنوات الاتصال الرأسية. ووفق هذا المبدأ، فان الاتصالات إلى أسفل تنحصر فى قيام موظفى المستويات الدنيا بأداء أعمالهم فقط.

الحاجات (Needs):

النقص الذى يحسه الفرد فى وقت معين.

التعزيز السلبى (Negative reinforcement):

طريقة للابتعاد عن مثير غير مرغوب فيه تال لسلوك مطلوب.

الطريقة الجماعية الاسمية (Nominal group technique):

إحدى طرق اتخاذ القرار الجماعى يتم فيها تجميع قرارات الأعضاء بطريقة منظمة لاتخاذ القرارات (انظر طريقة دلفى).

التكيف الاجرائى (Operant Conditioning):

مدخل للدافعية يركز على العلاقة بين المثير والاستجابة والمكافأة.

المنظمات العضوية (Organic Organizations):

المنظمات التى يقل فيها التخصص الوظيفى، وتزيد فيها درجة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، و يتوافر فيها قدر من الاستقلالية للمرؤوسين، وجو ملائم لاتخاذ القرارات بوساطة الرؤساء والمرؤوسين.

الجو التنظيمى (Organizational Climate):

مجموعة من خصائص بيئة العمل، تتعلق بمنظمة معينة، يمكن تقو يمها على أساس أسلوب تعامل المنظمة مع عامليها و بيئتها الاجتماعية و بيئة العمل فيها.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

الفلسفات، والاستراتيجيات، والقيم، والمسلمات، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التى تربط المنظمة، و يشترك فيها كل العاملين بها.

التطوير التنظيمى (Organizational development):

استخدام المعارف والأساليب المستمدة من العلوم السلوكية لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال التكامل بين الحاجات الفردية للنمو والتطور وأهداف المنظمة.

المنظمات (Organizations):

نظم تتفاعل مع البيئة وتهيىء جوا ملائما يتيح للأفراد والجماعات التفاعل. و يتم تنظيمها أيضا لتحويل المدخلات باستخدام وسائل تقنية وتحقيق أهداف معينة.

المردود (Output):

النتيجة النهائية لسلسلة عملية تحويل المدخلات فى المنظمة، وقد تكون منتجات أو خدمات أو حتى الشهرة.

نظرية المسار والهدف للقيادة (Path-Goal Leadership theory) :
إحدى نظريات القيادة التى تؤكد على تأثير القيادة على أهداف المرؤوس والطرق التى تفضى إلى تحقيق تلك الأهداف .
سرية الأجر (Pay Secrecy) :
إحدى السياسات التى تتبعها الادارة وتتعلق بعدم إفشاء أو نشر رواتب الأفراد العاملين .
مداخل تغيير الأفراد (People Change approaches) :
تغيير الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية عن طريق أساليب مختلفة، مثل : البرامج التدريبية، وأساليب الاختيار، وأساليب تقو يم الأداء .
الادراك (Perception) :
عملية انتباه الأفراد للمثيرات الواردة وترجمتها إلى رسائل تفيد الاستجابة المناسبة .
الأداء (Performance) :
المقياس الرئيسى التابع أو الذى يتم التنبؤ به فى الاطار الذى نستخدمه، و يصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد .
أبعاد الأداء (Performance dimensions) :
أسس إصدار تقديرات لتقو يم الأداء تتضمن جوانب ومهام ونتائج محددة تبنى على أساسها تقديرات تقو يم أداء الأفراد والجماعات .
تقو يم الأداء (Performance evaluation) :
الطريقة التى تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول فعالية العاملين كأفراد وجماعات، وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة فى المنظمة .
الشخصية (Personality) :
مجموع الخصائص أو العناصر البشرية التى تحدد أو تصنف أو تميز الشخص . وتشمل عناصر : الشخصية، والذكاء، والاهتمامات، والقيم، والمعتقدات، والقوى العقلية . وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذى تستطيع به التنبؤ بالسلوك .
مقياس الشخصية (Personality measure) :
اى طريقة تستخدم فى تقو يم الشخص على أساس مجموعة متنوعة من الخصائص البشرية . ومن الطرق المستخدمة كثيرا التقرير الذاتى . ومن امثلة ذلك : البيان التفصيلى للشخصية المتعددة الأطوار فى منيسوتا، و بيان الشخصية فى كاليفورنيا، وسجل كودر . ونوع أخر لمقياس التقرير الذاتى يتمثل فى الأسلوب الاسقاطى، ومن أمثلته : اختبار بقعة الحبر، والاختيار الادراكى للموضوع . و يتضمن النوع الثالث لقياس الشخصية قيام شخص أخر بتقو يم احد الأفراد على أساس مجموعة متسلسلة من الأ بعاد . أخيرا حاول المحللون تقو يم الشخصية من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الفرد .
هيكل الشخصية (Personality Structure) :
مجموعة أو صورة جانبية للخصائص البشرية التى تصف الفرد وتجعله متفردا .
الانتشار (Pervasiveness) :
مدى انتشار ثقافة المنظمة بين العاملين .
مراحل الاستقرار (Plateaus) :
الفترات التى لا تكتسب فيها معارف جديدة فى عملية التعلم .
التعزيز الايجابى (Positive reinforcement) :
تقديم مكافآت بكميات إيجابية، اعتمادا على الأداء الجيد، لدعم السلوك المرغوب فيه مستقبلا .
الدوافع الأولية والثانوية (Primary VS. secondary motives) :
التمييز بين الدوافع الغريزية (الفطرية) والأخرى المكتسبة بمرور الزمن عن طريق التعلم .
تدخل السلوك السابق (Proactive inhibition) :
الحالة التى يتدخل فيها السلوك المكتسب سابقا عند تعلم نمط سلوكى جديد و يمنع تعلمه .

نظريات النسق للدافعية (Process motivation theories) :
النظريات التى توضح كيفية تنشيط وإثارة السلوك أو توقفه .
المستكشف (Prospector) :
أحد الاستراتيجيات الائتلافية التى تركز على المجال الابداعى، أو التوسع فى المجال نفسه .
العقاب (Punishment) :
تطبيق جزاءات، اعتمادا على الأداء الضعيف، للقضاء على السلوك غير المرغوب فيه مستقبلا .
حلقات الجودة (Quality circles) :
جماعات من العاملين تكون داخل الجماعة الواحدة أو من عدة جماعات ـ لحل المشكلات التنظيمية عن طريق المشاركة .
نشاطات تحسين بيئة العمل (Quality of Work-life activities) :
سلسلة من التدخلات التنظيمية يقصد بها تحسين ظروف مكان العمل .
الترتيب (Ranking) :
أحد طرق تقو يم الأداء يطلب فيه من المقوم ترتيب مجموعة من العاملين تنازليا على أساس أدائهم .
التقدير (Rating) :
طريقة تقليدية لتقو يم الأداء يطلب فيها من المقوم تقو يم الأداء على أساس مقدار أو مؤشر موحد . وعادة ما يتضمن التقدير استخدام مقاييس تقديرية شاملة .
التعزيز النسبى (Ratio reinforcement) :
جدول للمكافآت يربط التعزيز بالأفعال أو التصرفات مباشرة . و يمكن أن يكون هذا الجدول ثابتا أو متغيرا .
المتفاعل (Reactor) :
أحد الاستراتيجيات الائتلافية التى تستلزم تغيير مجال التركيز فى نشاطات المنظمة، و يرتبط ذلك ـ أحيانا ـ بالنشاط السياسى .
القوة المرجعية (Referent Power) :
القدرة على التأثير المستندة على الارتباط بشخص قوى .
جدول التعزيز (Reinforcement Schedule) :
توقيت أو جدولة المكافآت .
نظرية التعزيز : (Reinforcement Theory)
أحد مداخل الدافعية الذى يقوم بدراسة العوامل التى تعمل على تنشيط وتوجيه وترسيخ السلوك .
عامل التعزيز أو المكافأة (Reinforcer or reward) :
الحدث أو المثير الذى يتبع عملا أو تصرفا ما، و يقلل من الحاجة الدافعة للفعل، و يقوى العادة التى أدت إلى الفعل بداية .
العلاقات (Relationships) :
العناصر المشتركة بين الأشخاص المرتبطة بوظيفة الفرد .
الموثوقية (Reliability) :
خاصية القياس أى أسلوب لتقو يم الأداء يستلزم أن يتم جمع المعلومات المتعلقة بالأداء بطريقة متوازنة ومنظمة . فالموثوقية لازمة وشرط أساسى للصحة .
اسس توزيع الحوافز (Reward bases) :
الطرق المختلفة لتوزيع الحوافز فى المنظمات . وقد كانت العدالة، والمساواة، والقوة، والحاجات، أسسا لتوزيع الحوافز فى أوقات مختلفة، إلا أن الادارة تواجه مشكلة حينما تتعارض هذه الأسس مع وضع سياسة للحوافز فى المنظمة .
سياسة الحوافز (Reward Policy) :
السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت، والطرق التى توزع بها فى المنظمات .

قوة الحافز (Reward Power) :

القدرة على التأثير المبنية على مقدرة القائد على مكافأة الأداء الجيد .

الحوافز (Rewards) :

نتائج او أحداث في المنظمة تشبع الحاجات المرتبطة بالعمل .

المجازفة (Risk) :

عنصر الغموض في اتخاذ القرارات .

نزعة المجازفة (Risk Propensity) :

إحدى خصائص الشخصية المتعلقة بحب الشخص للمغامرة من عدمه .

الدور (Role) :

أنماط السلوك المتوقعة والمدركة والمؤداة المنسوبة إلى وظيفة معينة .

غموض الدور (Role ambiguity) :

عدم الوضوح في واجبات الوظيفة وسلطاتها ومسئولياتها، مما يؤدى إلى عدم التأكد والرضا .

بناء فرق تحليل الأدوار (Role analysis team building) :

الجهود المبذولة لتوضيح توقعات ومسئوليات أدوار أعضاء الفريق . و يمكن أن يتم هذا التوضيح من خلال الاجتماعات والنقاش الجماعى .

صراع الأدوار (Role Conflict) :

حالة من التوتر تنشأ نتيجة للمطالب العديدة والتوجهات المتعارضة لشخصين أو اكثر عند أدائهم لأدوارهم، مما يؤدى إلى حالة من القلق .

تشكيل الأدوار (Role modeling) :

أحد العوامل العديدة التى يمكن أن ترسخ ثقافة المنظمة . وعموما فان تشكيل السلوك هو الطريقة التى يسلك بها قادة المنظمة و يعلمون بها العاملين الأخرين ليحذوا حذوهم .

العلوم (Science) :

بصفة عامة، وسيلة (الحصول على المعلومات وتقديمها بطريقة منظمة)، وهدف (تحديد طبيعة او أسس ما يراد دراسته) أكثر من كونها ظاهرة معينة .

الأسلوب العلمى (Scientific approach) :

طريقة تتضمن خمس خطوات : معرفة وتحديد المشكلة أو العائق أو الفكرة، ومراجعة النظرية والنموذج، ووضع الفروض، واختيار المنهجية، والملاحظات الفعلية، واختبار الفروض والتجربة .

الادارة العلمية (Scientific management) :

جزء من أدب الادارة ظهر خلال الفترة ١٨٩٠ ــ ١٩٣٠، يتضمن أفكاراً ونظريات لمهندسين اهتموا بمجالات كتصميم الوظائف ونظم الحوافز والاختيار والتدريب .

تدريب الحساسية (Sensitivity training) :

احد طرق التدريب الذى يعنى بزيادة معارف الناس ووعيهم الذاتى وتأثيرهم على الأخرين .

النظريات الموقفية للقيادة (Situational Leadership theories) :

مداخل لدراسة القيادة تركز على أهمية العوامل الموقفية (خصائص القائد والمرؤوسين، والمهام، والعوامل التنظيمية) لفعالية القائد .

الانحدار (Slope) :

أحد الخصائص الرئيسية لمنحنى التعلم الذى يقيس سرعة التغير فى السلوك بسبب التعلم .

الكثافة الاجتماعية (Social density) :

مقياس مادى لعدد أعضاء الجماعة الذين يعملون فى مواقع متقاربة .

البيئة الاجتماعية (Societal environment) :

قوى خارجية تؤثر على ما يحدث داخل المنظمة، من بينها : العوامل السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والرقابة الحكومية، والموارد .

مدخل تصميم النظم الاجتماعية الفنية (Socio-technical systems design approach) :

أحد أساليب التصميم التنظيمى الذى يسعى إلى التكامل بين النظم الفرعية التقنية والاجتماعية للمنظمة، لانشاء هيكل تنظيمى عضوى ومرن يستطيع التعامل مع التنوع البيئى، و يوفر الكفاءة التنظيمية ورضا العاملين فى نفس الوقت .

نطاق الاشراف (Span of control) :

عدد المرؤوسين الذين يرتبطون بالمشرف مباشرة .

الاستعادة التلقائية (Spontaneous recovery) :

ظاهرة تحسن السلوك أو الأداء الوظيفى التلقائى الذى يحدث بعد فترة من الراحة . فالراحة، فى الواقع، تبدد الآثار المعوقة للأداء .

الثبات (Stability) :

أحد جوانب الموثوقية فى تقو يم الأداء، يستلزم أن تبقى المعلومات الناتجة عن أى طريقة لتقو يم الأداء ثابتة بمرور الزمن، مادام أداء الموظف دون تغيير .

المركز (Status) :

الوضع الاجتماعى داخل المجموعة يخصص على أساس الموقع فى المجموعة أو الخصائص الفردية .

توافق المراكز (Status Congruence) :

الاتفاق بين أعضاء الجماعة حول مواقعهم النسبية داخل المجموعة .

التنميط (Stereotyping) :

خطأ إدراكى يحدث حينما يكون الشخص رأيا عن شخص أخر، على أساس أفكار أو انطباعات كونت عن المجموعة التى ينتمى إليها ذلك الشخص، وعلى ذلك يتم إغفال الفروق الفردية داخل الجماعة .

تمييز المثيرات (Stimulus discrimination) :

القدرة على معرفة الفروق بين المثيرات وتغيير السلوك وفق تلك الفروق .

تعميم المثيرات (Stimulus generalization) :

القدرة على معرفة أوجه الشبه بين المثيرات و بالتالى تحو يل السلوك من مثير إلى أخر .

الاستجابة للمثير (Stimulus response) :

الوحدة الأساسية للتعلم (التعود) فى نموذجى : التكيف التقليدى، والاجرائى .

الاستراتيجية (Strategy) :

خطة أو بيان توجيهى ير بط بين حالة بيئة المؤسسة ونوعية مواردها الداخلية، يصاغ بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المقررة .

الضغط (Stress) :

تجر بة ذاتية يترتب عليها اختلال نفسى أو جسدى لدى الفرد، ينتج عن عوامل فى البيئة الخارجية أو المنظمة أو الشخص نفسه .

التزمت (Strictness) :

خطأ يرتبط بطرق تقدير الأداء التقليدية فى أغلب الأحيان، و يحدث حينما يضع المقوم، خطأ، تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين دون أن تعكس هذه التقديرات التوزيع الحقيقى للأداء . وفى هذه الحالة تتجه كل التقديرات إلى التجمع فى أدنى المقياس .

مداخل التغيير الهيكلى (Structural Change approaches) :

التغييرات التى تجرى من خلال التعليمات والاجراءات والسياسات الرسمية واعادة التنظيم .

الاحلال (Substitutability) :

مصدر للقوة يتعلق بعدم قدرة الوحدات أو الأشخاص الأخرين على الحصول على الموارد التى يملكها آخر .

نشاطات نتائج الاستبيان (Survey Feedback activities) :

النشاطات التى تركز على جمع بيانات مسحية، وإعداد خطة عمل على أساس نتائج تحليل البيانات .

التفاعل الرمزى (Symbolic Interaction) :

أحد نماذج الاتصال الذى يركز على العملية الثنائية لمعالجة الرموز (الرسائل المجفرة) وترجمتها (الرسائل المترجمة) . و يشير النموذج إلى عدد من الطرق التى يمكن أن تحدث تحريفا فى المعلومات المنقولة .

بيئة العمل (Task Environment) :

عوامل داخل المنظمة أو خارجية يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الوحدة أو الجماعة .

جماعة العمل الخاصة (Task group) :

جماعة رسمية تنشأ من قبل المنظمة لانجاز مهمة معينة .

أنواع المهام (Task Types) :

استراتيجية لتصنيف مهام الجماعة على أساس أحد ثلاثة أغراض : الانتاج أو النقاش والتحليل أو حل المشكلات .

غموض المهام (Task Uncertainty) :

مدى ما تسببه الأحداث الداخلية أو الخارجية من عدم التأكد أو الشك فى إمكانية التنبؤ بمهام العمل .

مداخل التغيير التقنى (Technological Change approaches) :

تغييرات تركز على إعادة النظر فى : انسياب العمل، وتصميم مكان العمل، والوصف الوظيفى، ومعايير العمل .

التقنية (Technology) :

النشاطات التى يؤديها الأفراد، والآلات، فى الاطار التنظيمى باستخدام مدخلات تقنية، مثل : السلع الرأسمالية، وأساليب الانتاج الفنية، والمعارف الادارية وغير الادارية .

النظرية (Theory) :

ترتيب وتنظيم العلاقات بين المتغيرات لنموذج يمثل جانبا أو جزءا من الواقع المشاهد أو الملموس .

نظرية التنافر الادراكى (Theory of Cognitive dissonace) :

نموذج للتحكم فى الدوافع قدمه ليون فستنقر (L. Festinger) . ووفق هذا النموذج، تتضمن كل المثيرات الواردة معارف أو معلومات . فاذا تعارضت أو اختلفت تلك المعلومات عما يتوقعه الفرد يحدث التنافر الادراكى، والتنافر الادراكى بغيض بالنسبة للفرد ولكنه يحرك السلوك.

الحد (الأدنى) (Threshold) :

درجة قوة المثير اللازمة لادراكه .

التكيف الزمنى (Time Orientation) :

مدى تكيف أو توجه الأفراد أو الجماعات نحو النتائج قصيرة أو طويلة المدى .

نظرية سمات القيادة (Trait Leadership theories) :

مداخل لدراسة القيادة تسعى إلى تحديد مجموعة متناهية من الخصائص أو السمات التى يمكن أن تميز بين القائد الفعال وغير الفعال .

التحويل (Transformation) :

عملية تحويل هيئة أو شكل أو حالة أو اتجاه المدخلات باستخدام التقنية .

نظرية نمطى الشخصية أ، ب (Type A/B theory) :

مدخل تم تطويره بوساطة اثنين من إخصائيى أمراض القلب : فريدمان وروزمان، يفترض وجود علاقة بين السلوك وأمراض القلب . فبينما يظهر نمط الشخصية (أ) سمات مثل : العدوانية، والضيق، والنشاط، والتنافس، والانشغال بمواعيد الانجاز المقررة، يتجه سلوك نمط الشخصية (ب) عموما إلى الهدوء .

المقاييس غير المنظورة (Unobstrusive measures) :

جمع البيانات عن طريق تقصى الآثار والسجلات والمحفوظات، والملاحظة العادية، والأجهزة.

قوة جذب الفعل (Valence) :

القوة أو القيمة التى يحددها الفرد لمكافأة أو حافز معين.

الصحة (Validity) :

خاصية لقياس أى أسلوب لتقويم الأداء، يتطلب أن تكون المعلومات المتعلقة بفعالية الأداء قد جمعت، بحيث تكون وثيقة الصلة بغرض مراجعة الأداء.

المتغير (Variable) :

رمز تخصص له أرقام أو قيم محددة.

جماعة المنتج الجديد (Venture group) :

مجموعة من العاملين تكون داخل المنظمة بغرض دراسة واقتراح وتنفيذ خط إنتاج جديد أو خدمة جديدة.

نموذج التكيف مع العمل (Work adjustment model) :

نظرية فى الأداء والرضا الوظيفى ودوران العمل، تقوم على أساس درجة التوافق أو التطابق بين شخصية الفرد والمتطلبات والمكافآت المتوافرة فى الوظيفة.

☐☐ المترجم فى سطور :

● ● جعفر ابو القاسم أحمد.

- من مواليد الكاملين بالسودان، فى ١/٤/١٩٤٧م.

● مؤهلاته العلمية :

- ماجستير إدارة عامة من جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

● خبراته العملية :

- عمل م/ ضابط بحوث بوزارة الشباب والرياضة بالسودان من عام ١٩٧١ ـ ١٩٧٢م.
- عمل فى السودان مدير مكتب تنفيذى من عام ١٩٧٢ ـ ١٩٧٦م، ثم محللا إداريا من عام ١٩٧٦ ـ ١٩٧٧م، ثم رئيسًا لسكرتارية المؤتمرات من عام ١٩٧٧ ـ ١٩٧٩م.
- عمل عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض من عام ١٤٠٣هـ ـ ١٤٠٧هـ.

● من اعماله العلمية المنشورة :

- التدريب الإدارى للتنمية، كتاب مترجم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٥هـ.
- أساليب المقابلات فى الاستشارات الإدارية، مقال بمجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٥هـ.

☐☐ المراجع فى سطور :

● ● دكتور على محمد عبدالوهاب.

- من مواليد سوهاج، بمصر فى ١٠/١١/١٩٤١م.

● مؤهلاته العلمية :

- دكتوراه فى علم الاجتماع من جامعة ماسا تشاوتش، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٧١م.

● خبراته العملية :

- عمل معيدًا بجامعة الأزهر من عام ١٩٦٢ ـ ١٩٦٣م، ثم معيدًا بجامعة عين شمس من عام ١٩٦٣ ـ ١٩٦٥م.
- عمل مدرسا بجامعة عين شمس من ١٩٦٥ ـ ١٩٦٧م.
- عمل عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة في الرياض سابقا.

● من أعماله العلمية المنشورة :

- إدارة الأفراد، كتاب، ١٩٧٤م.
- مبادئ الإدارة العامة، كتاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٢هـ.
- مؤلفات أخرى.

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٢هـ

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٢هـ

٤٠ ريالاً